1200102693

ROBERTO DANIEL FLESCH

43

Aplicações do raciocínio estratégico na análise da carreira na visão do profissional e sugestão de uma estrutura de análise de carreiras – Um Estudo de Caso

Aplicações do raciocínio estratégico na análise da carreira na visão do profissional e sugestão de uma estrutura de análise de carreiras – Um Estudo de Caso

Banca Examinadora

Prof. Orientador.....

Prof. .....

Prof. .....

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULOS

ROBERTO DANIEL FLESCH

Aplicações do raciocínio estratégico na análise da carreira na visão do profissional e sugestão de uma estrutura de análise de carreiras – Um Estudo de Caso

Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Biblioteca
FGV
2693/2001
1200102693

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Estratégia e Recursos Humanos como requisito para obtenção de título de mestre em Administração

Orientador: Prof. Rubens da Costa Santos

SÃO PAULO

2001

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ...

À Mamãe e Papai. É a vocês a quem devo tudo ...

À Eli. Minha vida seria incompleta sem você e

Ao Jorge, Sophia e Rachel, meus filhos. Vocês ainda não entendem, mas o que eu faço, é por vocês.

AGRADECIMENTOS

Descobri na prática como é difícil concluir um curso de mestrado. Principalmente quando, além do estudo, se tem uma maravilhosa família e um desafiador trabalho.

Descobri, também, que pressão pode tentar as pessoas a fazerem o que não querem de verdade. Assim, agradeço, do fundo do meu coração todo o amor que recebi de minha esposa – Eli – e todo o carinho de meus filhos – Jorge, Sophia e Rachel. Agradeço a compreensão pelos inúmeros finais de semana (e noites) que não pudemos ficar juntos. É incrível poder acordar com vocês todas as manhãs. Amo vocês!

Mamãe e Papai que também têm um lugar mais que especial em meu coração. Sem o amor, suporte e orientação de vocês, eu não seria nada! Esther e Marcos, meus irmãos, obrigado por todo o carinho, ajuda e, principalmente, a amizade. Aos meus cunhados Cristiane e Lauro, pela amizade e carinho.

Ao prof. Rubens da Costa Santos por toda orientação no desenvolvimento desta monografia, mas, principalmente, por ter me "suportado" ao longo do curso, não permitindo que eu desistisse quando a pressão ficou muito forte.

Ao prof. Luiz Carlos Cabrera por todos ensinamentos ao longo do curso e, principalmente, pelas sessões de terapia que recebi. Acredito que ganhei mais do que um professor, confio a você, Cabrera, o título de *coach*.

Ao prof. Joel Dutra pelas discussões sobre o encaminhamento deste trabalho. Ainda me lembro de suas aulas no curso de graduação da FEA. Obrigado por todo o ensinamento.

Ao prof. Sigmar Malvezzi, que orientou-me, logo no início do trabalho, na busca por bibliografia de carreira.

Aos meus AMIGOS André, Eduardo e Juan, que muito mais que colegas, tornaram-se meus verdadeiros amigos. Nada como aqueles fins de semana estudando na casa do Edú.

Ao Pedro Falsarella, meu chefe e amigo que, ao longo de todo o curso, aturou minhas escapadas.

Ao Carlos Trostli, ex-chefe e atual *coach*, que orientou-me muito nas discussões sobre carreira, passos e escolhas e, principalmente, brigou muito por mim nesta decisão do mestrado.

Ao Nelson Mello que me ajudou a ver que tudo poderia ser percebido de maneira diferente. De maneira muito mais simples.

Que Deus, em toda sua sabedoria, nos dê força, saúde e inspiração para continuarmos esta jornada.

SUMÁRIO

LISTAS ..... Pág. 10

APRESENTAÇÃO ..... Pág. 11

INTRODUÇÃO ..... Pág. 13

CAPÍTULO 1: Por que cada Indivíduo deve ser responsável pela própria Carreira ..... Pág. 19

1.1. O que é Carreira ..... Pág. 27

1.1.1. Carreira e as Diferentes Abordagens ..... Pág. 30

1.2. Posicionando o Profissional dentro dos novos Modelos Organizacionais .... Pág. 35

1.3. Ciclo de Vida de uma Carreira ..... Pág. 39

1.4. Empregabilidade: um novo Conceito de Administrar a Carreira ..... Pág. 50

1.5. As competências requeridas para as empresas do século XXI ..... Pág. 55

1.6. A definição da carreira precede estratégia ..... Pág. 58

1.7. Conclusões ..... Pág. 61

CAPÍTULO 2: Planejamento e Estratégia ..... Pág. 63

2.1. Conceitos de Estratégia e Planejamento ..... Pág. 66

2.2. Tipos de Estratégia ..... Pág. 72

2.3. Conclusões ..... Pág. 76

CAPÍTULO 3: Modelo da Rivalidade Ampliada (Cinco Forças) ..... Pág. 77

3.1. Rivalidade na Indústria ..... Pág. 81

3.1.1. Barreiras à Entrada e de Saída ..... Pág. 83

3.1.2. Aplicação da força numa Carreira ..... Pág. 91

3.2. Poder Econômico dos Clientes ..... Pág. 92

3.2.1. Aplicação da força numa Carreira ..... Pág. 94

3.3. Poder Econômico dos Fornecedores ..... Pág. 95

3.3.1. Aplicação da força numa Carreira ..... Pág. 97

3.4. Produtos Substitutos ..... Pág. 99

3.4.1. Aplicação da força numa Carreira Pág.100

3.5. Novos Entrantes Pág.101

3.5.1. Aplicação da força numa Carreira Pág.102

3.6. Conclusões sobre a aplicabilidade do Modelo em Carreiras Pág.103

CAPÍTULO 4: Modelo da Cadeia de Valor Pág.105

CAPÍTULO 5: Modelo das Competências Essenciais Pág.112

5.1. O que é um Intento Estratégico Pág.119

5.2. Aplicação do Modelo de Competências Essenciais numa Carreira Pág.122

CAPÍTULO 6: Estratégias Competitivas Genéricas Pág.124

6.1. O que são Vantagens Competitivas Pág.131

6.2. Vantagens Competitivas por liderança em custos Pág.132

6.2.1. Aplicação da Liderança em custos numa Carreira Pág.134

6.3. Vantagens Competitivas por diferenciação Pág.135

6.3.1. Aplicação da Diferenciação numa Carreira Pág.140

6.4. Vantagens Competitivas por Enfoque Pág.141

6.4.1. Aplicação do Enfoque numa Carreira Pág.143

6.5. Considerações Finais sobre Estratégias Genéricas Pág.144

CAPÍTULO 7: Interação entre os Modelos Pág.146

7.1. Por que ambos modelos se completam Pág.153

CAPÍTULO 8: Estrutura de Análise de Carreiras Pág.155

8.1. Proposta de Estrutura de Análise de Carreiras Pág.159

8.2. Como usar a Estrutura de Análise de Carreiras Pág.161

CAPÍTULO 9: Estudo de caso Pág.167

9.1. Método do estudo de caso Pág.168

9.1.1. O Desenho da Pesquisa (Research Design) Pág.169

9.1.2. O Problema a ser Estudado Pág.170

9.1.3. Proposições Pág.170

9.1.4. Unidade de Análise Pág.171

9.1.5. A Lógica que une os dados às Proposições Pág.171

9.1.6. Critérios para Interpretar os Resultados Pág.171

9.2. As limitações deste estudo Pág.172

9.3. Dados do Estudo Pág.173

9.4. Conclusões do Estudo Pág.180

CAPÍTULO 10: CONCLUSÕES Pág.181

10.1. Proposição de novos Estudos Pág.184

RESERVAS Pág.186

BIBLIOGRAFIA Pág.187

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1. – Matriz de Crescimento-participação (Matriz BCG) ..... Pág. 40

Figura 1.2. – Matriz de Crescimento-Poder ..... Pág. 41

Figura 1.3. – Retorno Financeiro x Investimento na carreira ..... Pág. 43

Figura 1.4. – Estágios de Desenvolvimento de Carreira ..... Pág. 46

Figura 1.5. – Ciclos de vida de um produto ..... Pág. 47

Quadro 1.6. – Associação Matriz BCG e Ciclo de Vida de um produto ..... Pág. 48

Figura 1.7. – Associação Ciclo de Vida de um produto e Matriz BCG ..... Pág. 49

Quadro 2.1. – Comparação entre Planejamento e Estratégia ..... Pág. 70

Figura 3.1. – As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria .... Pág. 79

Figura 3.2. – As cinco forças competitivas que agem numa carreira ..... Pág. 80

Figura 3.3. – Barreiras e Rentabilidade ..... Pág. 89

Figura 3.4. – Barreiras e Rentabilidade na Carreira ..... Pág. 90

Figura 3.5. – As cinco forças competitivas que agem numa carreira Pág.104

Figura 4.1. – O Sistema de Valores Pág.109

Figura 4.2. – A Cadeia de Valor Genérica Pág.111

Figura 5.1. – Árvore da Aplicação Estratégica das competências essenciais Pág.114

Figura 5.2. – Planejamento e arquitetura estratégica Pág.118

Quadro 6.1. – Estratégias Genéricas Pág.129

Quadro 7.1. – Diagrama das Seis Forças Pág.149

Quadro 8.1. – Estrutura de Análise de Carreira Pág.159

Figura 8.2. – Matriz de Crescimento-Poder Pág.162

Figura 8.3. – Retorno Financeiro x Investimento na carreira Pág.163

Figura 8.4. – As cinco forças competitivas que agem numa carreira Pág.165

APRESENTAÇÃO

Não há dúvidas que a rápida evolução tecnológica e a globalização são os fatores que acirraram a competição empresarial nos últimos anos. As empresas foram obrigadas a revisitar suas estratégias e seus modelos de negócio. Há 25 anos as indústrias de telefonia e de informática eram totalmente separadas e o que vemos para os próximos anos é o fenômeno da convergência onde estas indústrias trabalharão como uma só.

As carreiras dos executivos sofreram com o mesmo fenômeno. Mudanças no contexto empresarial estão forçando transformações na maneira de se administrar uma carreira. A responsabilidade por geri-la migrou da empresa para o indivíduo. Há alguns anos era impensável questionar seu empregador sobre qual seria seu próximo passo ao ser convidado a assumir uma nova função. Na realidade, os profissionais não eram convidados, eram comunicados.

O desenvolvimento deste estudo surgiu de discussões com o prof. Dr. Rubens da Costa Santos e com o *coach* Luiz Carlos Cabrera sobre o novo contexto organizacional, da necessidade de rever paradigmas e da maneira como eu administro minha carreira. Em minha experiência profissional, observo, ao meu redor, colegas sem saber como assumir a administração de seu futuro profissional e, pior ainda, sem entender que sua vida profissional está ligada a uma decisão sobre vida pessoal.

Assim, este trabalho não busca oferecer uma metodologia para o indivíduo administrar ou planejar a carreira, busca oferecer uma visão de como analisar o ambiente e buscar o melhor direcionamento para a própria carreira. Principalmente, objetiva, apresentar um pensamento onde liga a carreira a um processo estruturado para definir objetivos e avaliar passos. Acredito que para se obter aquilo que se deseja é essencial planejar, pensar antecipadamente nas

conseqüências e, principalmente, avaliar se o caminho escolhido entrega o desejado.

Carreira é um assunto muito falado, mas em minha experiência, acompanho discussões inócuas sobre isto. Profissionais desconhecem o que é a carreira e, principalmente, que a gestão da carreira é uma propriedade do indivíduo e não da empresa. Os executivos com os quais convivo, aguardam para "ver o que vai acontecer". Costumam aceitar próximos passos sem avaliar onde eles vão dar. Já ouvi de um profissional muito próximo de mim o seguinte pensamento: "vai ficando que você vai se dar bem".

Pessoalmente, acredito que você deve definir seu caminho, para isto, eu penso em minha carreira de uma maneira muito estruturada, cada passo tem seu significado e todos eles caminham na direção do meu objetivo maior.

Objetivo este que causou grande surpresa para a recrutadora que entrevistou-me para o primeiro processo de estagiário que participei, na antiga Anakol, atual Kolynos do Brasil, quando perguntado até onde queria ir naquela empresa, respondi com maior simplicidade possível: "ser o presidente da empresa" – a reação foi de pura surpresa, ela não acreditou na clareza que eu tinha dos meus objetivos. Recentemente encontrei-a numa viagem e a primeira pergunta que me fez foi: "E aí, já virou presidente?".

Existem cinco tipos de profissionais: aqueles que fazem as coisas acontecerem; aqueles que acham que fazem as coisas acontecerem; aqueles que observam as coisas acontecerem; aqueles que se surpreendem quando as coisas acontecem; e aqueles que não sabem o que aconteceu.

ANÔNIMO

(Extraído e Adaptado de "Administração de Marketing" – Kotler, 1994)

INTRODUÇÃO

O intento deste trabalho é explorar a possibilidade de um profissional utilizar algum dos esquemas de estratégia empresarial difundidos no desenvolvimento de sua carreira permitindo que o pensamento de carreira ocorra de modo estruturado. Este objetivo será desenvolvido através de uma análise sobre dois dos pontos mais relevantes na administração moderna: modelos de estratégia e desenvolvimento profissional. O ponto de inovação deste estudo é atuar como uma ponte que busca aproximar dois temas tão importantes e, até o momento, tão distintos.

Outro diferencial deste estudo está em desenvolver toda a análise na visão do profissional, e não na visão da empresa, ou seja, buscar entender, de maneira prática, a necessidade que o indivíduo tem de planejar a carreira para que os objetivos individuais fiquem claros e que os diferentes caminhos que surgem ao longo da vida profissional sejam aproveitados corretamente.

Durante anos o crescimento profissional foi guiado pelo departamento de Recursos Humanos da empresa e desta maneira, o profissional acredita ser mais fácil ter o caminho decidido do que definir o próprio destino (MALVEZZI, 1995, DUTRA, 1996). O novo paradigma da carreira consiste em não ser mais administrada pelas organizações, e sim pelos executivos (MINARELLI, 1995). Esta situação tornou-se mais clara com a alteração dos valores requeridos pelos empregadores, migrando de lealdade e experiência para competência e empreendedorismo (ARTHUR, 1996; DUTRA, 1996). Isto ocorreu em função das

necessidades das grandes corporações ajustarem-se às exigências da nova economia global, onde as modificações ocorrem com tamanha rapidez que torna-se impossível para estas garantir o emprego dos profissionais por toda a vida (TICKY & SHERMAN, 1993). Este forte movimento deu origem ao termo empregabilidade[1], que será explorado mais adiante no trabalho.

Este novo paradigma remodelou a relação entre empregadores e empregados, pois os profissionais vêem-se num grande desafio que consiste em acompanhar e adequar-se à constante nova realidade competitiva, onde diferentes tecnologias, evoluídas formas de estruturas corporativas e variadas formas de definição de poder, obrigam o profissional a pensar e planejar, enfim gerar a própria carreira. Em um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de maior rapidez na transformação do planejamento em ação (ARTHUR, 1996).

Desta maneira, estratégia é ainda mais importante na evolução da carreira. Estudos teóricos ou empíricos em estratégia empresarial são muito recentes. Tendo iniciado na década de 60, através de publicações de trabalhos de Alfred Chandler em 1962 com *"Strategy and Structure"*, Igor Ansoff em 1965 com *"Corporate Strategy"* e Keneth Andrews em 1965 com *"Business Policy: text and cases"* como indicam RUMELT, SCHENDEL E TEECE (1994). A teoria da estratégia evoluiu muito até os dias de hoje, porém, pouco se fez para aliar os modelos de estratégia empresarial à gestão de carreiras.

Este estudo não pretende demonstrar o óbvio: a semelhança entre carreira e empresa. Mas, sim, aplicar conceitos de estratégia empresarial em carreiras, explorar como seria a aplicação de uma estrutura de análise de ambiente na avaliação de carreiras, além de avaliar a aplicabilidade do conceito de estratégias genéricas encontradas em literatura numa carreira.

---

[1] Trata-se de neologismo surgido do termo inglês employability, que significa a condição de dar emprego.

A definição de carreira é uma das decisões mais importantes que um profissional pode fazer em sua vida (HALL, 1976), apesar disto, a carreira e seu desenvolvimento ainda são administrados sem considerar fatores muito relevantes do cenário competitivo onde estão inseridos. Fazendo uma analogia ao Modelo da Rivalidade Ampliada (PORTER, 1989)[2,3], verificamos que a rivalidade na indústria seria comparável ao demais profissionais do mercado, os compradores podem ser associados aos atuais e potenciais empregadores, os fornecedores a toda base de educação formal ou informal, novos entrantes do mercado poderiam ser entendidos como os novos profissionais que tornar-se-iam aptos a disputar a posição no mercado e os substitutos podemos entender como a substituição de processos como ocorrem hoje com a introdução de novos modelos de negócios e em função da tecnologia de informação.

Decidir uma carreira não significa escolher, apenas qual a área de atuação que deseja seguir, mas, sim, decidir, ao longo de sua vida quais caminhos pretende seguir. Estas decisões passam pela definição dos objetivos de vida pessoal, portanto, este caminho precisa ser muito bem elaborado, pois somente assim, torna-se possível criar e manter algum tipo de vantagem competitiva no competitivo mercado de trabalho global (HALL, 1976).

No primeiro capítulo do trabalho abordaremos a evolução das organizações, o novo ambiente competitivo onde os profissionais estão inseridos e a relação com gestão de carreira e, obviamente, mudança de paradigma decorrente disto, passando a responsabilidade da gestão da carreira da empresa para o executivo. Neste novo cenário, surgiu o conceito que: *"... mais importante que ter emprego é ter empregabilidade ..."* (Minarelli, 1995), que será mais detalhadamente apresentado adiante, porém, é certo que um profissional com maior empregabilidade tem as suas chances de evolução ampliadas, pois, o avanço na carreira está mais baseado no acumulo de competências que na

[2] Este modelo é mais conhecido no mundo profissional como modelo das 5 forças de Porter.

mudanças de cargos. Desta maneira, habilidades, competências e experiências oferecerão às organizações maior capacidade de adaptação (Arthur, 1996).

Ainda neste capítulo, faremos uma revisão bibliográfica sobre carreira e sobre ciclo de vida, uma vez que as decisões de carreira não dependem apenas de perfil profissional, mas também do momento de vida de cada indivíduo. Esta análise passará pelo perfil de empresa e profissional para o próximo século, o que resultará nas competências requeridas para atingir os objetivos estabelecidos.

O primeiro capítulo servirá, também, para uma rápida discussão sobre a necessidade de se definir a carreira antes de se estabelecer uma estratégia. A definição da carreira ocorre, geralmente, num momento onde os futuros profissionais não possuem discernimento suficiente para compreender as implicações de tão importante decisão no futuro. A decisão de estratégia que o profissional deverá implementar vai além de sua vida profissional, segundo Boronatti (1996), *" ... o indivíduo executivo distribui suas atividades vivendo em quatro 'mundos' distintos e que, portanto, não pode planejar sua vida num só destes mundos ...".* [4]

Qual é a melhor maneira de pensar uma carreira? Como posso estruturar este pensamento? Será que a decisão que estou tomando vai me levar para onde eu quero ir? Onde eu quero chegar mesmo? Estas perguntas ecoam sem respostas na cabeça dos executivos, assim a segunda parte deste estudo desenvolverá os conceitos de estratégia e os modelos atualmente difundidos.

O capítulo 2 iniciará a discussão dos conceitos de planejamento e estratégia e, desta maneira, apresentará a clara distinção de ambos conceitos.

---

[3] O Modelo das Cinco Forças de Porter e o Modelo de Competências Essenciais (Hamel & Prahalad) serão explorados mais detalhadamente nos capítulos 3 e 5 desta obra. Estes dois modelos foram escolhidos pois representam aquilo que se define por estratégia de fora para dentro (Porter) e estratégia de dentro para fora (Hamel & Prahalad) (PORTER, 1996) .

[4] Os quatro 'mundos' citados por Boronatti (1996) são: Profissional, Familiar, Cultural e Social.

Usualmente fala-se em planejamento de carreira e não se discute estratégia de carreira, que, por sinal, é o objetivo deste estudo, aproximar estas duas teorias.

No terceiro capítulo discutiremos o modelo da Rivalidade Ampliado, descrito por Porter, sem dúvida um dos principais autores sobre estratégia. Um modelo de análise de estratégia empresarial, amplamente difundido entre profissionais e acadêmicos, com as variáveis de análise. O mais interessante neste capítulo é a conclusão que há um esquema que pode estruturar a análise de uma carreira considerando o ambiente onde está inserida.

O capítulo seguinte, o quarto, será reservado para a discussão do Modelo da Cadeia de Valor – também amplamente discutido por Porter. Este esquema é largamente utilizado pelas organizações na definição de aporte de recursos e foco organizacional e como forma de identificar as atividades primárias – aquelas que agregam valor ao negócio pela visão do comprador. Assim, neste capítulo iniciaremos as discussões sobre a necessidade de identificar quais competências e habilidades agregam valor ao empregador e, desta maneira, podem tornar-se uma vantagem competitiva para o profissional.

Já o quinto capítulo deste estudo será dedicado a análise do conceito de competências essenciais proposto por Hamel & Prahalad, que é algo que oferece uma diferenciação ao profissional perante seus competidores na indústria. Desta discussão surgirá a necessidade de cada executivo descobrir sua competência essencial e, assim, reforçá-la.

As estratégias genéricas apresentadas por Porter, serão discutidas no sexto capítulo – liderança no custo, diferenciação e enfoque – e a aplicabilidade na carreira de cada uma delas será abordada. Neste mesmo capítulo conceituaremos o que são vantagens competitivas para permitir uma uniformização dos conceitos no decorrer da discussão.

A conclusão da discussão de estratégia e modelos ocorrerá no sétimo capítulo deste estudo, quando apresentaremos a interação entre os conceitos apresentados por Porter – Modelo da Rivalidade Ampliada, Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas – e por Hamel & Prahalad – Competências Essenciais. Nesta discussão apresentaremos a conclusão de Porter em *What's Strategy* de *uniqueness*, ou seja, para que a vantagem competitiva seja, realmente, sustentável, deve-se garantir exclusividade em algo. Assim, antecipando conclusões desta obra, o executivo deve garantir características únicas, quer em competências ou habilidades, quer em posicionamento – benefício oferecido ao comprador.

Uma estrutura de observação de uma carreira, pela visão do profissional, será apresentada neste oitavo capítulo, quando aproximaremos as diferentes teorias discutidas nos capítulos anteriores.

No nono capítulo refletiremos sobre a metodologia do estudos de caso, suas limitações e sua capacidade enriquecedora quando utilizada. Apresentaremos, também, um plano para conduzir este estudo de caráter exploratório, com base em YIN (1984). O final deste capítulo será uma importante fase deste estudo, quando exploraremos um caso prático, através da aplicação das estruturas propostas, tanto pelas variáveis de análise, como aplicando pensamento estratégico na carreira traçando um paralelo entre as estratégias genéricas desenvolvidas. Este estudo de caso não pretende constatar hipóteses para generalizações teóricas, mas levantar proposições para estudos mais profundos a serem desenvolvidos no futuro.

Este trabalho encerra-se sem responder a muitas questões existentes sobre caminhos de carreira, assim, novos estudos serão sugeridos no décimo capítulo, porém, o mais importante nesta abra é a aproximação das teorias de carreira e estratégia. Com o surgimento de uma estrutura para se aplicar.

"Não se exponha a toa, querido. Você é tudo que você tem."
JANIS JOPLIN

CAPÍTULO 1 – POR QUE CADA INDIVÍDUO DEVE SER RESPONSÁVEL PELA PRÓPRIA CARREIRA.

Tendo em vista o tema deste trabalho: Pensamento Estratégico associado a Carreira, é essencial uma revisão bibliográfica sobre carreiras e suas diferentes abordagens, porém, sem esgotar toda a teoria descrita sobre o assunto. O capítulo irá, também, contextualizar os desafios da carreira neste novo cenário empresarial, através do posicionamento do executivo nas organizações ou através das competências requeridas para o próximo século e, principalmente, discutir o conceito de empregabilidade e responsabilidade pela própria carreira.

O ambiente de negócios do final do século XX é mais complexo do que o encontrado nos primeiros gestores profissionais no início da Revolução industrial (HAMEL & PRAHALAD, 1995). As empresas cresceram, as decisões tornaram-se mais complexas, o distanciamento geográfico e a velocidade necessária para as decisões aumentou drasticamente, exigindo maior coordenação (MILGROM & ROBERTS, 1992; GALBRAITH, 1995). Para competir as organizações inseriram-se em complexas redes de empresas para alavancar as atuações individuais, onde o indivíduo tornou-se uma peça de maior importância pela capacidade de adaptação, pois, conforme Drucker (1999), os indivíduos deverão aprender a trabalhar ao mesmo tempo em diferentes estruturas organizacionais, em algumas tarefas trabalharão em equipe, para outras em estrutura de comando em controle[5]. O mesmo indivíduo que atua como chefe em determinada organização será parceiro numa aliança ou mesmo sócio minoritário em outra.

[5] Trabalho em equipe, comando e controle e "banda de jazz" são três estruturas organizacionais apresentadas por Drucker em artigo publicado na Revista EXAME, ed. 682 (fevereiro de 1999), p.34-53.

A rapidez das transformações (HAMEL, 2000) fez com que as empresas tivessem pouca oportunidade de preparo do ambiente interno e escolha. A continuidade da mudança fez com que o grande desafio fosse a capacidade de adaptação, o que exigiu das mesmas a adoção de estratégias que visaram a obtenção de flexibilidade. Nos últimos anos tem-se testemunhado o surgimento e desaparecimento de setores inteiros da economia (HAMEL & PRAHALAD, 1995). Como por exemplo, a indústria de máquinas de escrever. Da mesma forma que a IBM conseguiu transformar-se de indústria de máquinas de escrever em uma gigante da computação, a Xerox já posiciona-se como uma empresa de documentação, pois o negócio de copiadoras está com os dias contados.

Peter Senge (1994) descreve o mundo atual como cada vez mais interconectado e os negócios mais complexos e dinâmicos. Não permitindo as empresas concentrar o conhecimento e aprendizado em uma única pessoa. Surgindo, desta maneira, o conceito de Organizações de Aprendizagem[6], que pode ser definida como a habilidade que a Organização tem de aprender mais rapidamente que seus competidores. Neste sentido, Hamel & Prahalad (1989) afirmam que a capacidade da organização de melhorar as habilidades existentes a aprender novas é a melhor vantagem competitiva de todas.

Panjak Ghemawat (1986) discute em seu artigo vantagem Sustentável que: *"... Todos os concorrentes de uma empresa podem não ser muito inteligentes em uma certa época. Mas podemos contar com nossos concorrentes sendo pouco inteligentes o tempo todo? ..."* se extrapolarmos este pensamento para uma carreira, podemos antever a necessidade de uma constante atualização na busca pela vantagem competitiva sustentável por parte

[6] Organização que aprende é aquela que tem capacidade de ser auto-reflexiva, ter comunicação fácil entre funções e níveis e de ser capaz de responder rapidamente a exigências mutáveis do cliente. (SENGE, 1994). Para maior detalhadamento sobre Learning Organizations, veja SENGE, Peter M.: The Fifth discipline: the art and pratice of the learning organization (1994).

do indivíduo. Stew Stokes, vice-presidente sênior da QED Information Services afirma: *"The only sustainable competitive advantage for individuals is their ability to learn"*[7]. Já Peters (1992) afirma que o conhecimento em si, adequadamente integrado dentro e fora da empresa e rapidamente aplicado, é a fonte de quase todo valor econômico gerado.

Neste rastro surgiu a idéia do *learning individual*, que deverá orientar a carreira dos indivíduos nesta nova economia, Senge (1994) afirma a necessidade dos profissionais que atuarão nestas organizações possuírem características análogas, como auto-reflexão, ou seja, olhar constantemente para si mesmo, com ajuda de outras pessoas e de instrumentos de feedback, de modo que possa-se avaliar constantemente. O profissional deve ser capaz de transformar sua opinião sobre si mesmo, a medida que evolui ou que o papel muda, por exemplo, o profissional deve entender as diferenças em seus diferentes estágios de carreira ou níveis organizacionais. Em resumo, o novo profissional deve ser capaz de aprender como aprender ao longo de toda sua vida (SENGE, 1994).

Lampel (MINTZBERG et al., 2000 – p. 160-161) cita cinco importantes características de uma organização que aprende:

1. "*As organizações podem aprender com o fracasso tanto quanto com o futuro*", isto reforça o ponto de Arthur (1996) onde o que adiciona valor aos profissionais é a experiência acumulada e não o cargo ocupado.

2. *"Uma organização que aprende rejeita o ditado – Se não está quebrado, não conserte"*, Senge (1994) afirma a necessidade do constante desenvolvimento para os indivíduos.

[7] Extraído de Hakin, 1995 – p.18 "A única vantagem competitiva sustentável que um indivíduo pode ter é a sua habilidade de aprender" – traduzido pelo autor

3. *"As organizações que aprendem assumem que os gerentes e trabalhadores mais próximos do projeto, da fabricação, distribuição e venda do produto, muitas vezes sabem mais a respeito dessas atividades do que seus superiores"*, Peters (2001) afirma da necessidade do líder delegar para os que estão mais envolvido nos projetos e desta maneira extrair de cada um aquilo que há de melhor em cada um dos recursos da companhia, aliado à rápida evolução da tecnologia e redução dos tempos, ou seja, os executivos estão cada vez ocupados na coordenação das complexas estruturas organizacionais que estão surgindo (GALBRAITH, 1995; SHAPIRO & VARIAN, 1999; MILGRON & ROBERTS, 1992)

4. "*Uma organização que aprende busca ativamente transferir internamente conhecimento de uma parte para a outra, para assegurar que conhecimento relevantes encontrem seu lugar na unidade organizacional que deles mais necessite"*, Hall (1999) ratifica este ponto afirmando que cabe às organizações oferecerem condições dos indivíduos desenvolverem-se e buscar conhecimento.

5. *"As organizações que aprendem despendem muita energia olhando para fora de seus limites em busca de conhecimento"*

Lampel (*in* MINTZBERG et al., 2000 – p.161) conclui afirmando que a organização que aprende é a antítese das antigas empresas burocráticas, pois é descentralizada, encoraja comunicações abertas e encoraja as pessoas a trabalhar em equipes. A colaboração substitui a hierarquia e os valores predominantes são de aceitação de riscos, honestidade e confiança. Senge (1994) afirma que as organizações que conseguem aprender possuem um futuro melhor que aquelas que apenas adaptam-se ao ambiente onde estão inseridas.

Hamel abre seu mais recente livro, "*Leading the Revolution*"[8], afirmando que a era do progresso acabou, que o tempo não deve mais ser medido pelo suave avançar das estações climáticas, mas sim como se mede o tempo para os cachorros[9], pois a internet estará revendo todos os conceitos de negócios, inclusive os princípios econômicos aplicáveis à indústria [10].

Os cenários para este novo momento são muitos, mas, Hamel (2000) diz que não se deve usar mapas velhos para novas terras. Portanto os profissionais desta nova ordem mundial vão ter de se desdobrar para entender os princípios desta nova economia. Cita ainda, que em única geração, o custo de decodificação do gene humano caiu de milhões de dólares para cerca de 100 dólares! O custo de armazenar um megabyte de dados despencou de centenas de dólares para poucos centavos. Além da internet Ter reduzido as distâncias geográficas a nada. As dimensões desta nova economia são desconhecidas. Hammel (2000) ainda afirma que os custos relevantes desta nova era são os de atrair, manter e desenvolver talentos, assim, pessoas serão o fator de diferenciação entre as empresas. Desta maneira, a carreira não será administrada pelas organizações, porém o profissional poderá compartilhar o desenvolvimento com a empresa em que estiver inserido, sem, contudo, depender desta para o desenvolvimento.

Em oposição a HAMEL (2000), Shapiro e Varian afirmam, em *"Information Rules"* (1999), que os princípios econômicos duráveis podem orientar o executivo no agitado ambiente empresarial que surge. A tecnologia muda, as necessidades dos consumidores também, porém as leis da economia não. O que altera-se são as maneiras de se aplicar os velhos conceitos. Neste pontos os autores concordam, pois não se deve usar os mesmos mapas em outras terras.

---

[8] HAMEL, Gary: Leading the Revolution: Harvard Business School Press. Boston: 2000

[9] O tempo para cachorros considera que um ano calendário eqüivale a duração de 7 anos quanto a efeitos no organismo dos cães

Para este novo momento estrutural Arthur (1996) descreve que profissionais que possuem em suas experiências muitas trocas de posições demonstram resistência e criatividade para suportar mudanças e aprender. Enquanto profissionais de hoje preocupam-se que o *curriculum vitae* demonstre uma clara progressão vertical nas empresas, os profissionais da próxima geração deverão encarar as interrupções nas carreiras como grande oportunidade de aprendizagem, considerando, inclusive muito valiosas as experiências de movimentações horizontais dentro da empresa. Da mesma maneira, Bridges (1996) afirma que tanto o trabalho intelectual quanto o de serviços serão executados por equipes transfuncionais, ou seja, aquelas que as pessoas recebem atribuições ao invés de cargos.

Outra importante característica de um profissional será a formação de *networks* internos e externos. Pois com a descentralização dos cargos e a formação de grupos de projetos, o estabelecimento de networks internos é uma realidade nas organizações. Por outro lado, o estabelecimento de alianças e outras formas de colaboração faz com que a empresa seja sua parceira em uma *joint venture* no mercado, sua concorrente em outro mercado e fornecedora em outro ainda. A formação de associações e as terceirizações transformaram as empresas em *boundaryless companies*[11] (MIRVIS & HALL, 1994), pois a necessidade de associação fez com que as fronteiras da empresa fossem removidas ou atenuadas.

As estruturas em rede, ou também chamada de organizações virtuais (GALBRAITH, 1995, p. 101), são resultados da terceirização de atividades. A tecnologia da informação é um dos facilitadores para a formação destas redes, pois permite que empresas independentes unam-se como uma verdadeira rede e ajam como uma única corporação (GALBRAITH, 1995).

---

[10] Para maior aprofundamento nestes 2 temas, ver "*Leading the Revolution*" de Gary Hamel (2000) – cujo título em sua tradução o português é: "Liderando a Revolução" - e "*Information Rules*" de Hal Varian e Carl Shapiro (1999) – cujo título é: "A Economia da Informação".

[11] Empresas sem fronteiras

O conceito de estruturas em rede obedece o Modelo de Cadeia de Valor descrito por Porter (1989), pois permite que as empresas contratem no mercado todas as atividades que não apresenta uma performance superior, permitindo que recursos sejam alocados nas tarefas que agregam valor sob a ótima do cliente. Galbraith conclui afirmando que: *"este modelo de estrutura é beneficiado pela mudança de paradigma onde tamanho deixa de ser relevante e muitas vezes torna-se uma desvantagem competitiva".*(GALBRAITH, 1995, p. 102).

O resultado da existência de empresas sem fronteiras foi a reflexão sobre os limites da carreira e o desenvolvimento do conceito de *boundaryless careers*[12] (ARTHUR, 1996). Esse conceito vem da não associação da carreira a um processo limitado a papéis definidos, restrito a posições imutáveis, vinculado ao emprego em uma só organização ou até mesmo do questionamento da necessidade de associação do trabalho a uma organização.

Dutra (1996) afirma que há um grande estímulo gerado pelas organizações para que os profissionais assumam as próprias carreiras, o primeiro seria a busca por um posicionamento mais competitivo nos mercados onde atuam exigem a redefinição dos papéis de seus recursos humanos, o que força a mudança da postura e comportamento obediente e disciplinado para uma posição mais inovadora e empreendedora, Dutra (1996) afirma ainda: *"... a mudança de comportamento é de responsabilidade da pessoa, assim como seu desenvolvimento. ..."* (p.22).

Além dos estímulos criados pelas empresas há outros fatores que estão provocando a transferência do controle da carreira para os profissionais, como o aumento da diversificação das oportunidades ocasionada pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica, da revisão das estruturas organizacionais e a diversificação do mercado de produtos e serviços;

[12] Carreiras sem fronteiras

Maior disseminação da idéia de que as pessoas são capazes de influenciarem em sua própria carreira e ainda na: "*... valorização social do contínuo crescimento , da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Este tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo próprias, a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades.*" (Dutra 1996, p. 23)

O pensamento de Paul Allaire, principal executivo da Xerox, extraído de Howard (1992) (*in* Bridges,1996 – p.11), apresenta claramente o contexto empresarial onde os executivos deverão entregar valor: *"Trabalhar neste volátil e mais complexo ambiente de negócios exige a capacidade de lidar com a mudança a passo muito acelerado ... Temos de criar uma nova arquitetura empresarial, suficientemente flexível para se adaptar à mudança. Queremos uma empresa que possa evoluir, que possa se modificar, assim como mudam a tecnologia, as habilidades, os concorrentes e todos os negócios".*[13]

Career, like culture, is something we all have but often fail to recognize.
John Van Maanen

1.1. Definindo Carreira

O termo carreira tem origem no latim e veio de *carraria* que, traduzido, significa caminho de carro, porém dentre os significados apresentados por Aurélio Buarque de Holanda no Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa destacamos: "*Modo de vida, profissão, carreira militar ou o decurso de uma existência. A expressão fazer carreira é explicada como sendo alcançar boa posição social e/ou profissional*"

Segundo Dutra (1996), carreira é um termo muito utilizado porém difícil de se definir, pois carreira pode ser empregada de diversas maneiras. Van Maanen (1977) estabelece carreira como um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. Neste mesmo sentido, Hall (1976, p.4) define carreira como: "*uma seqüência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados a experiência e atividades relacionadas ao trabalho ao longo da vida de uma pessoa*"[14].

Interessante observar nesta definição a expressão "individualmente percebida", pois isto permite entender que a carreira é o que o indivíduo quer que ela seja. Pois todas as percepções são individuais, desta maneira a diferença entre sucesso e fracasso numa carreira depende de quem está analisando. Hall (1976) afirma, ainda, que uma carreira representa a vida inteira de um indivíduo no contexto profissional, além de que a carreira oferece ao indivíduo liberdade e igualdade social.

---

[13] Robert Howard, *"The CEO as Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire" Harvard Business Review,* Sept./Oct. 1992, p. 109
[14] Tradução livre do autor

Super (1962) apresenta algumas definições abrangentes: *"Carreira é a seqüência de ocupações e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa"* (135), ou ainda de forma ainda mais simples: *"uma carreira é a seqüência de coisas que a pessoa faz para ganhar a vida"* (p. 133). Nestas duas definições a idéia sobre carreira é envolvida por um elemento comum, a referência à vida, em vários sentidos, ou estando em sua própria essência, ou como um meio de ganhá-la, ou de lhe conferir sentido.

Segundo definição de London & Stumph (in DUTRA, 1996 – p. 17): *"Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança".*

Dutra (1996) julga o conceito de London & Stumph como o mais adequado, por considerar carreira como um processo dinâmico, para o indivíduo e para a empresa. Além disto, esta definição não se limita a entender a carreira como movimento vertical na estrutura hierárquica das organizações, mas como mudanças dirigidas para o crescimento individual e desenvolvimento organizacional. Savioli (1991, p. 14), por sua vez, apresenta carreira num novo contexto, como: " ... *o auto-conhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida."*[15]

[15] Esta definição de carreira citada por Savioli em Carreira: Manual do Proprietário, 1991, foi dada por Jim de Vito, Diretor de Desenvolvimento Gerencial da Johnson & Johnson Internacional e utilizada em seus treinamentos

Neste novo ambiente competitivo, surge um novo conceito de carreira, que evolui de *"um sucessão de trabalhos inter-relacionados, arranjados em uma ordem de prestígio crescente, através da qual os indivíduos caminham, de maneira razoavelmente previsível, numa seqüência ordenada"* (ARTHUR, INKSON & PRINGLE, 1999 – p.4) para a seguinte definição, os autores afirmam também: "*carreira é o desenvolvimento de uma seqüência das experiências acumuladas por um indivíduo ao longo do tempo"* (p. 3).

Carreira, desta maneira, pode ser entendida como uma entidade orgânica, com ciclo de vida, formatadas pelas complexas interações entre ordenamentos e escolhas pessoais e forças externas, como família, classe econômica e social e circunstâncias organizacionais. (ARTHUR, INKSON & PRINGLE, 1999)

Faith Popcorn (1998) afirma que a palavra carreira está tão fora de moda quanto uma máquina de escrever, o processo tradicional de gestão de carreira é inútil, atualmente o processo assemelha-se a um quebra cabeça de ligar os pontos. As características de uma nova carreira, reconhece a flutuação da demanda em padrões cíclicos e flexibilidade contrapondo-se ao antiquado processo de um passo após o outro.

O conceito de carreira é muito complexo e possui implicações tanto no indivíduo que busca uma ocupação, com suas competências, habilidades e experiências; quanto na organização, cujo objetivo é oferecer possibilidades de crescimento profissional. Assim, uma mesma ação impacta diferentemente os dois atores. Assim, a questão levantada por Schein (1990) é como satisfazer ambos em suas necessidades. Desta maneira Dutra (1996 – p.17) conclui que carreira pode ser entendida, como: *"... elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa."*.

1.1.1. Carreira e as diferentes abordagens

O tema carreira foi dividido por Zaleznik em 3 categorias de estudo, o enfoque sociológico, o voltado às questões intrapsíquicas e o enfoque no profissional como tomador de decisões (ZALEZNIK et al., 1970). Este estudo abordará mais profundamente o profissional como tomador de decisão[16].

O enfoque sociológico explora o processo de socialização ao longo de uma carreira. Neste enfoque podemos identificar três escolas distintas: Sociologia Industrial, Sociologia das Ocupações e a Teoria Organizacional (Maanen, 1977). A Segunda abordagem estudo os processos involuntários e intrapsíquicos existentes ao longo do desenvolvimento de uma carreira, explorando como forças inconscientes podem influenciar decisões conscientes e comportamentos (ZALEZNIK et al., 1970).

A terceira categoria é aquela que trata dos indivíduos e suas carreiras, considerando o indivíduo como tomador de decisões que influenciarão o direcionamento de suas carreiras. Neste enfoque, o indivíduo é considerado como um agente racional, testando a si mesmo e ao ambiente, pesando várias alternativas e fatores, desta maneira, tomando as decisões que direcionarão suas carreiras. Neste corrente esta inserida a Teoria da Escolha Ocupacional, cujo objetivo é ajudar os indivíduos nos processos decisórios existentes ao longa de uma carreira.

Outra corrente da categoria abordada é a Teoria do Desenvolvimento Vocacional e do Autoconceito, cujo principal representante é Super, que concentra a teoria no indivíduo e na maneira como este testa continuamente a si próprio e ao ambiente para obter bom senso de realidade,

[16] Para análise mais profunda nas 3 categorias, recomendamos a leitura de Zaleznik et al. (1970), Super (1962) e Hall (1976).

também dividiu o desenvolvimento da carreira em uma série de etapas de crescimento. A Teoria do Autoconceito inserida no processo de desenvolvimento da carreira de Super foi a de maior impacto na evolução na abordagem de desenvolvimento de carreira como parte do desenvolvimento do indivíduo (ZALEZNIK et al., 1970). Hall (1976) discute que o desenvolvimento na carreira consiste em passar através de uma seqüência de estágios criados através da interação do auto-conceito e da ocupação.

Uma terceira corrente dentro da abordagem do indivíduo como tomador de decisões é a Teoria da Sensitividade Ambiental, que sugere que o desenvolvimento de carreiras deva examinar a interação entre o indivíduo e o ambiente. Segundo esta teoria, o sucesso da carreira depende de decisões básicas e de ações apropriadas após a tomada das decisões, mas isto é diretamente dependente da habilidade individual de obter e compreender as informações do ambiente. O objeto deste estudo não é analisar profundamente os fatores relacionados aos aspectos psicológicos de uma carreira, como motivação[17] ou o por quê os indivíduos trabalham[18].

Super (1962) afirma que o trabalho e a profissão de um indivíduo desempenham um papel importante em sua posição social, valores e atitudes e o tipo de vida que possui. Todos estes fatores contribuem para definir a profissão e estes são, por sua vez, afetada pela profissão escolhida. Pois a profissão de um indivíduo não é somente a maneira deste ganhar a vida, mas é, também, um tipo de vida, um papel que representa na sociedade.

---

[17] Para desenvolvimento do tema motivação recomendo a leitura das obras de Edgar Schein, como: Identidade Profissional: Como ajustar suas inclinações profissionais a suas opções de trabalho.

[18] Para uma visão deste tema, recomendo a leitura de Maslow, Abraham: *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row (1970)

Assim, Super oferece preciosa colaboração no mapeamento e conceituação do fenômeno carreira ao formular definições que afetam três diferentes dimensões que pode assumir:

- Econômica: uma carreira é uma série de posições ocupadas por uma pessoa, como meio de obter a subsistência;

- Sociológica: é uma série de papéis desempenhados por uma pessoa, na qual a natureza de cada papel, a maneira pela qual é desempenhado e a situação em que ocorre possuem alguma relação com a natureza do papel seguinteda série;

- Psicológica: uma carreira é, também, uma série de papéis desempenhados por uma pessoa, cuja escolha e êxito são determinados em parte pelos seus interesses, aptidões, valores, necessidade, primeiras experiências e perspectivas.

Estas três dimensões transportam-mos a aspectos importantes para a compreensão do tema e suscitam reflexões sobre cada um deles. Ao abordar a esfera econômica, destaca-se o aspecto de subsistência, que refere-se à preocupação básica da preservação da vida; logo estamos diante do instinto mais básico do ser humano. Porém, o aspecto econômico está, indiscutivelmente relacionado com as demais dimensões; o sistema de representações está baseado no valor como medida para todas as coisas, o que faz com que a dimensão econômica de uma carreira esteja vinculada com o sentido social, isto é, os papéis desempenhados são razoavelmente valorizados, aceitos ou rejeitados dependendo dos retornos financeiros auferidos por este papel.

Psicologicamente, a dimensão econômica também está envolvida na própria imagem que o indivíduo constitui de si. Uma vez que o seu sucesso é avaliado em termos de conquistas materiais, o indivíduo se torna visível para ele

mesmo em termos de rendimento e possibilidade de consumo para inserção no meio social e é através do reconhecimento que lhe é conferido que ele pode reafirmar a sua identidade.

Pela abrangência e diversidade dos enfoques possíveis, percebemos quão variados podem ser os conceitos e idéias derivados da noção de carreira. Uma das primeiras idéias que surgem quando o assunto é carreira é a questão do ajustamento a uma ocupação, resgatando a visão clássica de que o indivíduo de alguma forma deve se ajustar, ou sua imagem, a uma ocupação, relaciona-se à premissa básica orientadora do antigo paradigma da gestão de pessoal, adequando o homem ao emprego. O paradigma supunha que, quando o indivíduo estava ajustado às normas e às estruturas de uma profissão, sua carreira segue um modelo e, assim, tem um curso previsível; e quando esse ajustamento não se dá dentro dos padrões estipulados, a saída da profissão acaba por ocorrer mais cedo ou mais tarde (SUPER, 1962).

Outro importante conceito para o tema carreira, a questão mobilidade, que Zaleznik et al. (1970) definem como um movimento seguindo uma trilha, eficientemente ou não, com o objetivo de crescer. Schein (1971) apresenta diferentes tipos de mobilidade dentro de uma carreira, sendo a vertical referente à mobilidade em uma escala hierárquica; a horizontal, também chamada funcional ou lateral, quando ocorre a mudança para outra posição na organização sem mudança de status e; a mobilidade de inclusão ou centralidade, quando alguém está se movendo de ou para o centro de poder, conhecimento e influência.

A política de mobilidade perpétua está ligada ao processo de desterritorialização a que o indivíduo é submetido ao engajar-se no jogo proposto pela organização, que consiste me separá-lo de suas origens sociais, culturais e destituí-lo de sua história pessoal para rescrevê-la no código da organização.

Quando a desterritorialização efetiva-se, a história do indivíduo não transcorre mais no ritmo de nascimentos, aniversários e falecimentos, mas muito mais no ritmo da carreira: a admissão, as promoções, os estágios, os aumentos são os acontecimentos que marcam. Pages et al. (1990) afirmam que o nome da família deixa de ser a principal referência, pois a empresa e a identidade que ela representa tornam-se o fundamento abstrato da identidade de cada um.

Desta maneira, todos os conceitos até aqui abordados, refletem a importância que a carreira tem dentro das organizações é a diferença existente entre estar em um cargo e estar em uma carreira. Estar em uma carreira significa estar fazendo parte daquilo que é considerado chave e merece ser desenvolvido, representa a valorização de qualquer cargo que ocupe, pois implica num processo de desenvolvimento e crescimento que requer, por parte da organização investimentos dos mais variados tipos – treinamentos, mais espaço para discutir idéias. Neste conceito carreira significa um maior fortalecimento do vínculo entre indivíduo e empresa. E é justamente o oposto que buscaremos demonstrar mais adiante no trabalho, seguindo o novo conceito de empregabilidade que será discutido no item 4 deste mesmo capítulo.

"É tudo muito simples, Anjin-san. Apenas mude sua concepção do mundo."
Shogun, de James Clavell

1.2. Posicionando o Profissional nos novos modelos organizacionais

Na maioria das organizações atuais ser um gerente de sucesso significa ser decidido, estar no "controle", saber o que está ocorrendo, ter respostas e defender suas opiniões até que os outros mudem de idéia (SENGE, 1994). Será que os executivos devem manter esta postura? No desenvolvimento deste item responderemos a esta pergunta.

A instabilidade do mundo de negócios, aliada à rapidez e continuidade das mudanças fizeram com que as empresas modernas questionassem a necessidade de existência de algumas estruturas e qual o tipo de organização seriam mais adequados para o negócio (HAMEL & PRAHALAD, 1995). O questionamento por parte das empresas de certos tipos de estrutura tem conseqüências amplas na definição do conceito de carreira, já que a estrutura de cargos e tarefas determinavam quais seriam as possibilidades de movimentação vertical para o funcionário dentro da empresa (MALVEZZI, 1995).

O desaparecimento do emprego em sua concepção pós-revolução Industrial é outra mudança radical que vem acentuando-se muito rapidamente neste final de século (MINARELLI, 1995). Por exemplo, Peter Senge ressalta em *"The Fifth Discipline"*[19] que devemos esquecer as velhas idéias sobre liderança, pois as empresas mais bem sucedidas nos anos 90 foram aquelas chamadas de Organizações de Aprendizagem[20], que podem ser resumidas como aquelas que tem a habilidade de aprender mais rápido que seus competidores. Drucker (1992) chega a afirmar que toda empresa deveria incorporar a gestão da mudança na própria estrutura descrevendo a flexibilidade como uma necessidade

[19] SENGE, Peter M.: The Fifth discipline: the art and practice of the learning organization (1994).
[20] Learning Organization. Tradução livre do autor

das empresas modernas para competição em ambiente de negócios instável e incerto. Para este autor esta é uma característica essencial para que as organizações estejam preparadas para responder rapidamente às necessidades de consumidores.

Associado a isto está o conceito que informação[21] é muito cara para ser produzida, porém, muito barata para ser reproduzida (Shapiro & Hal – 1999). Desta maneira conhecer o conceito de um negócio é muito caro, porém difundi-lo pode ser muito barato. E este conhecimento, apesar de criado pelas organizações acabam não ficando com elas pois ela está, como regra, armazenada nos indivíduos (SENGE, 1994). Uma analogia muito interessante surge entre a tecnologia e um profissional e uma garrafa e vinho. O vinho está para o profissional assim como a garrafa está para a tecnologia. O vinho sem garrafa é útil, mas não se pode carregar, ou seja, aproveita-se muito pouco, enquanto a garrafa por si só, não é útil para quem quer tomar vinho.

Ricardo Gonçalves, presidente da Nestlé do Brasil[22], afirma que apesar das evoluções científicas e tecnológicas, a expectativa era que neste mundo cibernético o fator humano contaria menos, porém isto ficou longe da realidade, pois *"... nunca o fator contou tanto e fez, tanta diferença. Além disso a qualificação dos indivíduos num perfeito equilíbrio entre conhecimento e experiência ficou cada vez mais importante. O 'jogo de cintura' é cada vez mais importante para a boa performance gerencial [...] Tudo exige constante atenção e até certo distanciamento analítico que permita manter a competitividade, que cresceu cada vez mais nesse período ..." (p. 19).*

Segundo Peters (2001) liderança será o elemento mais importante no mundo dos negócios, e este atributo é o que terá maior demanda e menor oferta no mercado. Peters conclui: *"... nos próximos 5 anos teremos que*

[21] Informação neste caso é definida em um conceito bem amplo, como sendo qualquer coisa que puder ser digitalizada (Shapiro e Varian – 1999)
[22] Declaração publicada na revista Você S.A ., São Paulo, edição 30, dezembro/2000, página 19

nos virar com uma nova lista de qualidades de liderança, não ortodoxa, não testada e talvez completamente aloucada."(p.26).

Montgomery e Porter (1994) afirmam ainda que o índice de lucratividade é, ainda, o mais significativo na previsão do desempenho de uma empresa[23], enquanto que o ideal seria avaliar o desempenho por uma cesta de índices que deveria incluir participação de mercado, grau de diversificação da empresa, entre outros. Da mesma maneira, Arthur (1996) propõe que um profissional costuma ser avaliado por seu cargo e crescimento vertical numa organização, contudo, deveria ser avaliado pelas experiências acumuladas, capacidade de adaptação.

Para que as organizações tenham capacidade de incorporar a gestão de mudanças sugerida por Drucker (1992) é necessário que a estrutura organizacional livre-se de toda rigidez associada à burocracia das hierarquias. Os mecanismos associados à flexibilidade incluem a descentralização e delegação do controle, gerenciamento por projetos e a introdução do conceito de times de auto-gerenciamento. (DRUCKER, 2000; GALBRAITH, 1995).

Galbraith (1995) apresenta 4 dimensões modeladoras de estruturas organizacionais, que são: poder dos compradores, variedade, mudança e velocidade. A migração do poder competitivo em direção aos clientes obrigou as organizações a aumentar a variedade de produtos e serviços oferecidos. Mudança e velocidade, ainda segundo Galbraith (1995), são as respostas das empresas ao ambiente, obrigando a gerência das empresas a decidir mais e mais rapidamente, assim, os executivos são obrigados a reaprender constantemente.

Mintzberg (1995) cita que, num terceiro estágio evolutivo das estruturas organizacionais (áreas funcionais), como da formulação das estratégias

[23] Esta afirmação possui referência a Richard Schmalensee, "Do Markets Differ Much?", American Economic Review (junho de 1985), pp 341 a 351

empresariais, as organizações passam a buscar uma **inovação radical** de seus produtos, o que demanda aumento da complexidade de tecnologia de produtos e sistemas produtivos, das competências e habilidades dos funcionários.

A drástica redução nos níveis hierárquicos está causando mudanças na amplitude de controle dos executivos. O que era usual, uma abrangência de 7 profissionais está sendo ampliada em função de alguns fatores, como: maior delegação de tarefas, maior facilidade na mensuração das tarefas. Galbraith cita exemplo de um gerente de fábrica que possui 75 reportes diretos, auto-administrados em três células de 25 pessoas. E o gerente atua basicamente como um facilitador e conselheiro (GALBRAITH, 1995).

Assim, podemos concluir que o desenho da estrutura organizacional está alterando o papel dos executivos, através da mudança de únicos tomadores de decisão para formadores de decisão, por meio da escolha de quem decide e trabalhando nos processos de maneira a influenciar como as decisões são tomadas (GALBRAITH, 1995).

Assim, contrapondo a afirmação inicial, um gerente de sucesso não será aquele que centraliza as decisões, tem todas as respostas, ou mesmo, força suas opiniões sobre os demais, mas será aquele que conseguir estabelecer o melhor time, cujos membros dividam as experiências e em conjunto cheguem à melhor decisão.

"Here I am, 58 years old, and I still don't know what I want to do when I grow up"

PETER DRUCKER, 1968
(conversando com um amigo)

1.3. Ciclo de Vida de uma Carreira

Será que um indivíduo tem a mesma agenda de interesses ao longo de sua vida? A resposta parece óbvia e, assim, queremos caminhar juntos no desenvolvimento deste tópico.

A estratégia competitiva de uma empresa depende, por um lado, de sua missão e metas e, por outro, da forma que a empresa escolhe para competir em seu segmento para realizar tais metas (MINTZBERG et al., 2000). Os autores, na linha de vários outros estudiosos de estratégia, identificam três tipos de estratégias que uma empresa podem adotar[24]:

- Construir: consiste no objetivo de aumento de participação no mercado mesma a custo dos ganhos e do fluxo de caixa no curto prazo;

- Manter: dá-se quando a estratégia é proteger a fatia de mercado e a posição competitiva da empresa e

- Colher: o objetivo é maximizar os ganhos e o fluxo de caixa mesmo a custa de participação de mercado.

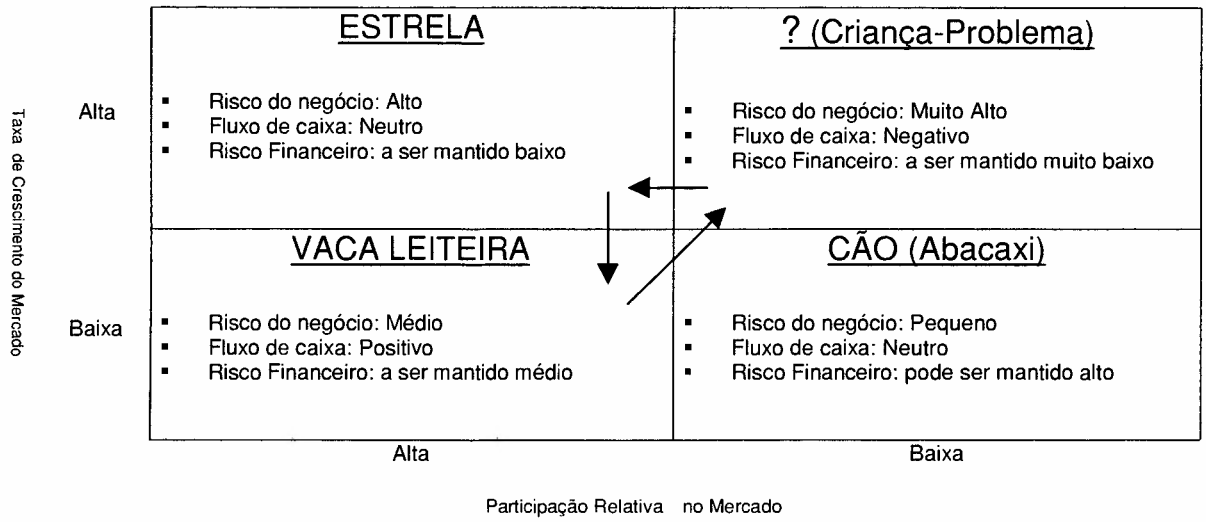
Estas três estratégias estão representadas na conhecida matriz de Crescimento-participação, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group* na década de 70, e largamente utilizada pelas empresas para organizar suas

[24] Tipos de estratégia serão detalhadamente discutidos no capítulo 7 deste trabalho

unidades de negócios em torno de produtos classificados conforme esta matriz. Como ilustra a figura 1.1., o eixo das ordenadas indica a taxa de crescimento do produto e o eixo das abcissas, a participação relativa do produto no mercado.

A matriz BCG – como é conhecida – representa, também, o ciclo de vida de um produto que, no início é uma oportunidade (ponto de interrogação – criança-problema), passando a ser uma estrela, tornando-se a seguir um gerador de caixa (vaca leiteira) e, finalmente, um abacaxi ou cão. As duas primeiras fases descritas correspondem à estratégia de construir e as demais, respectivamente, às estratégias de manter e colher.

Figura 1.1. Matriz de Crescimento-participação (Matriz BCG)


ESTRELA
▪ Risco do negócio: Alto
▪ Fluxo de caixa: Neutro
▪ Risco Financeiro: a ser mantido baixo
? (Criança-Problema)
▪ Risco do negócio: Muito Alto
▪ Fluxo de caixa: Negativo
▪ Risco Financeiro: a ser mantido muito baixo
VACA LEITEIRA
▪ Risco do negócio: Médio
▪ Fluxo de caixa: Positivo
▪ Risco Financeiro: a ser mantido médio
CÃO (Abacaxi)
▪ Risco do negócio: Pequeno
▪ Fluxo de caixa: Neutro
▪ Risco Financeiro: pode ser mantido alto
Alta
Baixa
Taxa de Crescimento do Mercado
Alta
Baixa
Participação Relativa no Mercado

Fonte: Henderson (1979) (*in* Mintzberg et al.,2000 – p77)

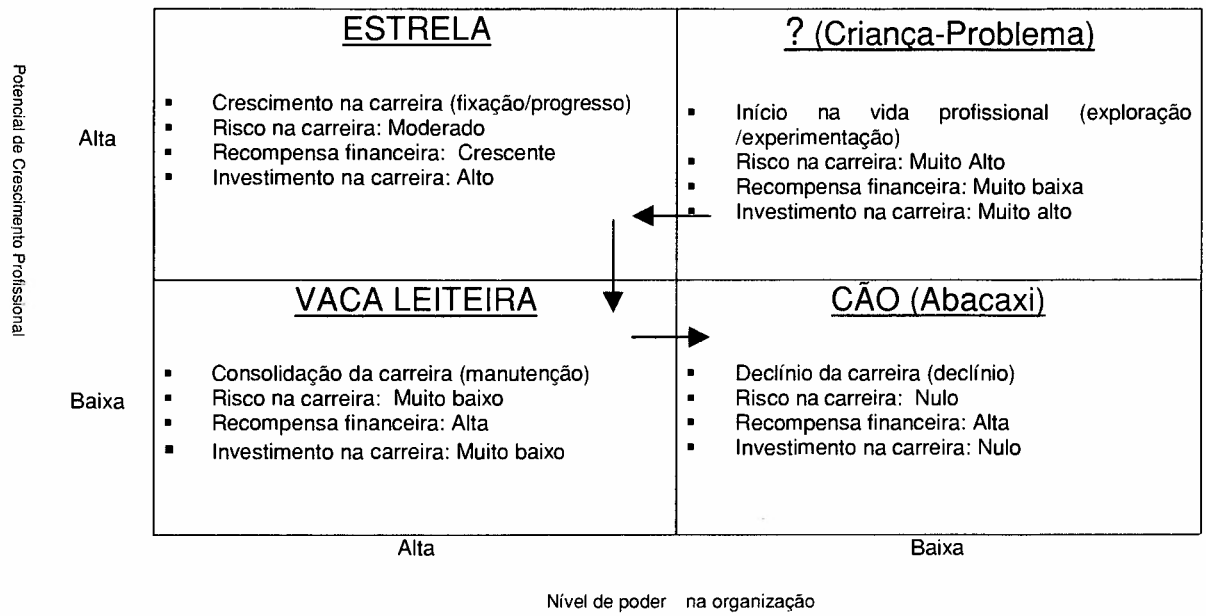
Mintzberg et al. (2000) afirmam que os produtos que estão como "cão" precisam ser reinventados - daí o porquê de fluxo de caixa neutro – para que possam caminhar na matriz e novamente atingir a posição de vaca leiteira.

Quando observamos os ciclos de vida de um produto e de um profissional[25] verificamos, também, a validade em observar os mesmos

[25] Ciclo de vida de um profissional será discutido miais adiante neste mesmo capítulo.

quadrantes para um profissional, pois a vida de uma carreira pode ser analisada de maneira análoga à de um produto. Assim, sugerimos a matriz de Crescimento-Poder, que relaciona o potencial de crescimento que um profissional tem em sua organização com o poder de decidir ou influenciar a decisão.

Figura 1.2. Matriz de Crescimento-Poder



Fonte: Elaborado pelo autor com base na matriz apresentada por Henderson (1979) in Mintzberg et al. (2000 – p77)

A figura acima é uma colaboração do autor para aproximação de estratégia e carreiras, assim, observamos que um executivo no início de sua carreira possui as mesmas características de um produto recém lançado, pois o retorno financeiro é muito baixo, os investimentos[26] requeridos para desenvolvimento da carreira é muito grande, além de apresentar uma incerteza grande sobre o sucesso da vida profissional, configurando-se, da mesma maneira, numa situação de "?" ou "criança-problema".

[26] Os investimentos requeridos para o desenvolvimento da carreira podem ser de cunho pecuniário ou em outra forma, como tempo dedicado ao cumprimento das tarefas ou a troca de remuneração pelo acúmulo de experiência.

O passo seguinte numa carreira, tal qual na vida de um produto, é o período onde há crescimento da recompensa financeira, com a redução dos riscos porém mantendo-se muito alto os investimentos requeridos para o desenvolvimento. Assim, esta fase e a anteriormente descrita correspondem ao tipo de estratégia denominada "construir". Desta maneira, verificamos que interessa mais ao profissional obter experiência e treinamento do que a remuneração propriamente dita.

Após certo nível de crescimento, que segundo este autor, é relacionado ao nível de investimento aplicado na carreira, o executivo possui a carreira consolidada, com pequeno risco e investimento muito baixo e retornos financeiros muito altos[27]. Com o intuito de maximizar os retornos financeiros de um profissional, deve-se prolongar ao máximo o período onde este permanece no quadrante denominado "Vaca leiteira". Esta etapa, quando associada aos tipos de estratégias, é aquela descrita por estudiosos de estratégia como "manter", onde a posição profissional deve ser observada como geradora de caixa. Nesta fase profissional, não interessa tanto aos executivos os desafios profissionais, mas, sim, o retorno financeiro que podem obter no desempenho da função.

Finalmente a quarta fase de uma carreira é aquela denominada de "cão" ou "abacaxi", onde a carreira do executivo está em declínio e, portanto, o risco e o investimento na carreira são nulos, porém a recompensa financeira é ainda alta até o momento em que a carreira encerra-se (o que pode ocorrer mesmo após o período de aposentadoria).

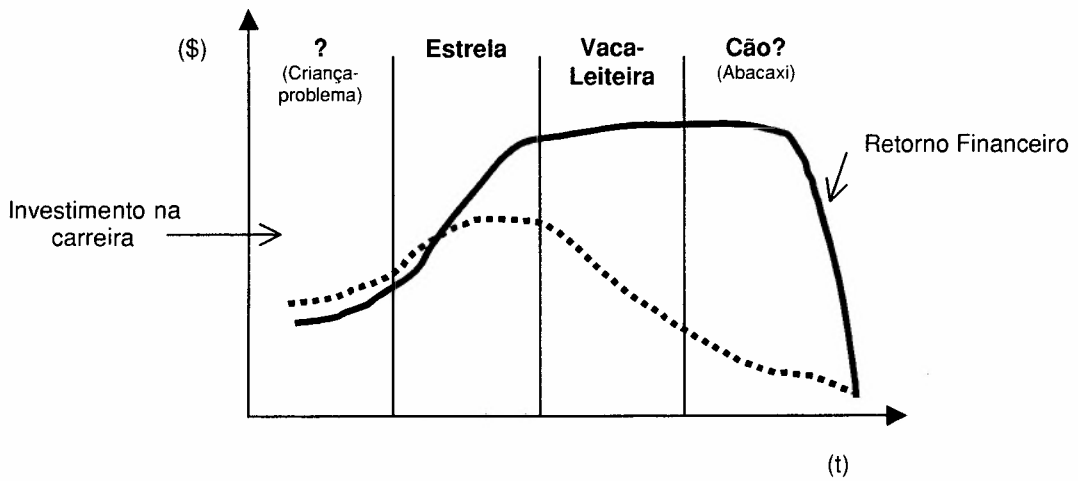
A compreensão deste autor sobre ciclo de vida de produto e com base na teoria de carreiras leva a conclusão que o objetivo descrito anteriormente, de reinventar produtos que estejam no quadrante cão tem uma outra realidade, apesar de viável, possui um horizonte distinto, pois

[27] Quando apresentamos a idéia de retorno financeiro muito alto refere-se à comparação com os retornos dos estágios iniciais da carreira. A medida de retorno financeiro varia de profissional para profissional e depende da carreira escolhida e como ela é gerenciada

diferentemente de um produto, uma carreira tem um tempo de vida útil definido, e usualmente quando atinge o estágio de cão ou abacaxi a carreira realmente está perto do fim. As exceções estão em profissionais que mudam de carreira ou ocupação a um estágio longe de seu ciclo de vida produtivo.

O autor deste estudo propõe mais uma contribuição no pensamento de gerenciamento de carreiras com a apresentação do gráfico abaixo. Onde apresentamos as curvas de retorno financeiro e nível de investimento na carreira, ambas em função do tempo:

Figura 1.3. – Retorno Financeiro x Investimento na carreira



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos conceitos de estratégia e ciclo de vida de produto

Portanto, o executivo, por dedução do autor deste estudo, deve direcionar sua carreira a maximizar a área sob a curva do retorno financeiro e para isto deve considerar a necessidade de investir na carreira, através de educação formal ou por meio do acumulo de experiências relevantes para seu futuro profissional[28].

[28] No capítulo 6, mais especificamente no item 6.1, apresentaremos o conceito de intento estratégico, que servirá para que o executivo possa estabelecer o que é uma experiência relevante para a própria carreira.

As carreiras e vidas tendem a evoluir em estágios ou períodos de relativa estabilidade separados por transições ou mudanças que levam os indivíduos de um estágio para o seguinte (HALL, 1976), que podem ser resumidos da seguinte maneira (HALL, 1999):

- Exploração: busca de informação sobre si próprio e áreas de interesse em que trabalhar; um período onde o indivíduo está muito aberto a alternativas em termos de futuro profissional;

- Experimentação: consiste em experimentar determinado tipo de trabalho para avaliar interesses em termos de futuro profissional. Pode ser através de estágio, emprego temporário, etc.

- Fixação: período onde o indivíduo escolhe a área onde quer trabalhar e estabelecer-se. Os esforços são colocados em aprender a lidar com o ambiente e a ganhar proficiência no trabalho.

- Progresso: ganho consistente de proficiência através do desenvolvimento das habilidades e atitudes. O progresso pode ser representado por promoções, melhoria no desempenho e realizações dentro de um determinado nível;

- Manutenção: período de estabilidade profissional após a conquista de desempenho superior em alto nível de complexidade profissional e

- Declínio: período de perda de envolvimento psicológico com o trabalho e redução do nível de atividades. Pode ser o início de uma transição para outro campo ou para a aposentadoria.

As preocupações percorridas em cada uma das fases são bastante distintas. No período de exploração o indivíduo busca o maior número de fontes de informação na busca de uma melhor orientação de carreira e, para isto, é muito crítico que desenvolva habilidades de busca e de auto-avaliação. Neste estágio, o indivíduo começa a trabalhar e performance é igualmente relevante, porém a habilidade interpessoal surge com mais força, pois os objetivos somente serão atingidos com a cooperação de outros. A comunicação também aparece como uma forma útil de obter mais informações sobre a profissão (HALL, 1999).

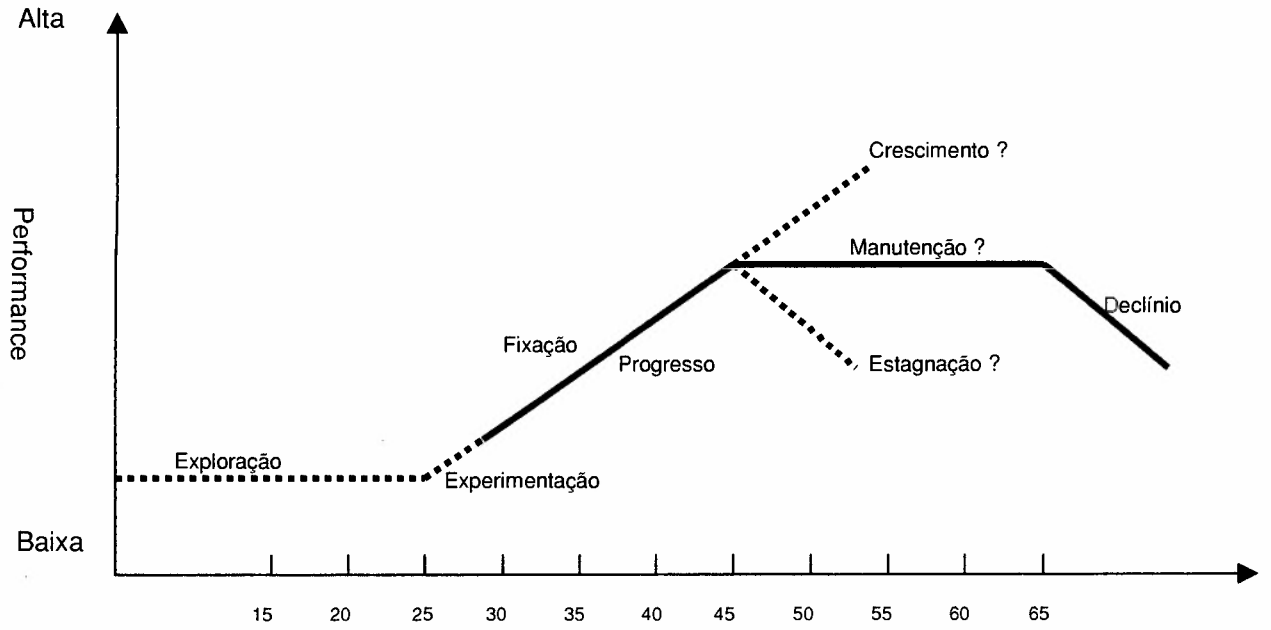
Hall (1999) afirma que durante o período de fixação, o desafio de estabelecer-se no emprego é, talvez, o fator mais importante na posterior realização da carreira. Portanto, saber como conquistar uma tarefa desafiadora é fundamental. Administrar seu relacionamento com superiores, colegas e clientes pode ser decisivo no desenvolvimento da carreira. Nesta fase é muito importante receber aconselhamento[29] e orientação de profissionais mais experientes.

Na fase de progresso o objetivo é conquistar mais desafios profissionais e com isto obter exposição e visibilidade, para que o sucesso seja notado e conhecido. O indivíduo deve buscar feedback, para aperfeiçoamento do desempenho. No período de manutenção, é importante, apesar de não ser usual, manter-se em processo de desenvolvimento profissional através de programas exploratórios. Com a proposta instabilidade organizacional, o executivo deve conhecer alternativas existentes de outras posições e em outras organizações, além de estar constantemente desenvolvendo novas ou já existentes competências e habilidades (HALL, 1999)

---

[29] *Mentoring* como é usualmente conhecido o processo de aconselhamento dentro da empresa e pode ser explicado como um relacionamento de desenvolvimento onde um membro menos experiente de uma organização recebe ajuda e orientação de algum membro mais experiente cuja intenção é o crescimento do profissional através da melhoria de oportunidades de carreira. Para aprofundamento no tema, recomendamos a leitura de KRAM, Kathy E.: ***Mentoring at Work***. Lanham: University Press of America, 1988

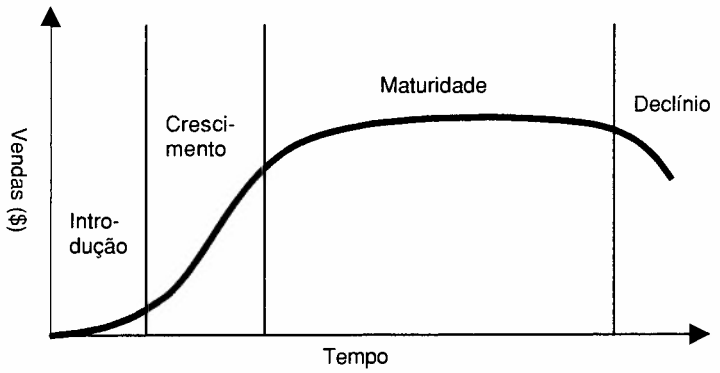
Figura 1.4. – Estágios de Desenvolvimento de Carreira



Fonte: Hall, Douglas T. *Careers in Organizations* (1976 – p.57)

As fases de carreira descritas[30] quando representadas graficamente, como na figura acima, estabelecem um padrão de curva em "S", o que traz, na visão deste autor, a associação com a curva de ciclo de vida de produto. Kotler, por sua vez, apresenta o ciclo de vida do produto como uma tentativa de se reconhecer os estágios distintos no histórico de vendas e lucro. Associados a estes estágios, existem oportunidades e problemas distintos relacionados a diferentes estratégias e, consequentemente, ao potencial de lucro.

Figura 1.5. – Ciclos de vida de um produto



Fonte: KOTLER, Phillip: Administração de Marketing: Análise, ... (1991 – p.311)

A curva do ciclo de vida de produto apresentada na figura acima não é a única forma de ciclo de vida de um produto, porém, segundo Kotler (1991) é a aquela que adere no maior número de categorias. Esta curva apresenta claramente 4 estágios, que são descritas por Kotler (1991) como:

- Introdução: é o período de crescimento lento à medida que o produto é introduzido no mercado. O produto, nesta fase, apresenta prejuízo em função dos altos investimentos;

- Crescimento: é um período de rápida aceitação por parte do mercado. Nesta fase o produto já começa a apresentar lucro, mesmo com os altos investimentos no seu desenvolvimento;

- Maturidade: é um período de menor ritmo de crescimento das vendas pois o produto já alcançou aceitação pela maioria dos compradores em potencial. Neste estágio o lucro alcança seu

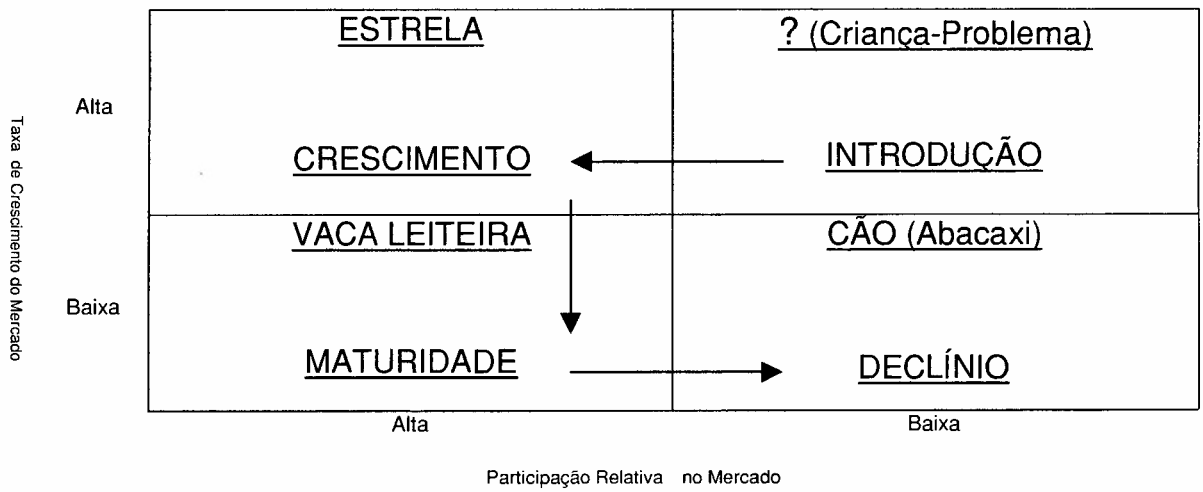
[30] O período de infância e adolescência pode ser segmentado em diferentes fases, porém, apesar de muito importante para a compreensão dos estágios do ciclo de vida de uma carreira, esta nova segmentação não é relevante para este estudo.

ponto de máxima e começa a declinar em função do alto investimento em marketing para suportar o nível de vendas e

- Declínio: neste período as vendas apresentam rápida inclinação decrescente, tornando os lucros menores.

Associando a teoria do ciclo de vida de um produto com a matriz BCG, apresentada anteriormente, podemos relacionar o período de introdução ao quadrante correspondente ao ponto de interrogação (criança-problema), a fase de crescimento, deve ser associada à estrela; Já o período de maturidade seria o período de baixo crescimento e alta participação, referente à vaca leiteira, enquanto o período de declínio deve ser comparado ao estabelecido como Cão (abacaxi). O quadro 1.6. abaixo apresenta esta associação:

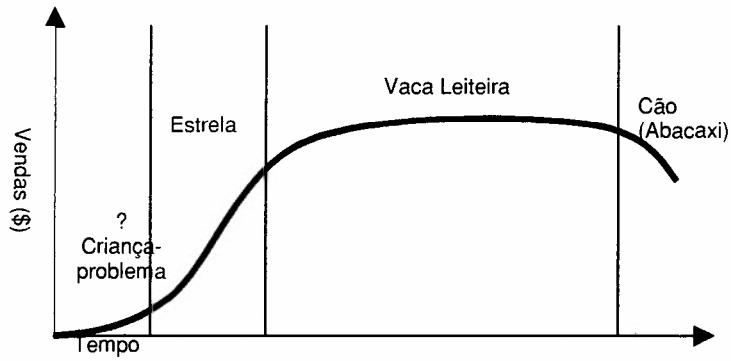
Quadro 1.6. – Associação Matriz BCG e Ciclo de Vida de um produto



Fonte: Elaborado pelo autor com base na teoria da matriz crescimento-participação (BCG) e ciclo de vida de produto

A figura 1.7. apresentada a seguir faz a associação na representação gráfica de um ciclo de vida de um produto, que permite melhor avaliar as fases de um produto e por analogia as fases de uma carreira.

Figura 1.7. – Associação Ciclo de Vida de um produto e Matriz BCG



Fonte: Elaborado pelo autor com base na teoria da matriz crescimento-participação (BCG) e ciclo de vida de produto

Toda teoria apresentada neste item vai de encontro ao objetivo deste estudo de aproximar Estratégia Empresarial e Gerenciamento de Carreira, uma vez que feita a associação entre ciclo de vida de produto e ciclos de carreira. Em cada fase do ciclo de vida há um conjunto de estratégias corretas a serem adotadas (Crescer, manter e colher). Estas estratégias, apesar de muito relevantes não serão discutidas neste trabalho, pois o intuito deste estudo não é criar estratégias para "vencer na carreira", mas sim, permitir uma análise estruturada da carreira de um executivo.

Retornando a pergunta[31] inicial deste item, a resposta é, certamente não. O indivíduo muda os interesses ao longo de sua carreira, o que fortalece a associação entre carreira e estratégia. Assim, aproximamos carreira e ciclo de vida, destacando a importância em considerar que qualquer estratégia adotada para uma carreira deve levar em consideração o estágio da carreira que o indivíduo se encontra.

[31] A pergunta inicial deste tópico é: Será que o indivíduo tem a mesma agenda de interesses ao longo da vida?

"I am my own employer. CRM is my customer"
KIRBY TIMMONS
(Creative Director, CRM Films)

1.4. Empregabilidade: um novo Conceito de Administrar a Carreira

Arthur, Inkson e Pringle (1999) no livro *New Careers* utilizam a metáfora de que cada trabalhador é um ator e possui um papel no teatro econômico da sociedade. Porém, nestes novos tempos, afirmam os autores, estes indivíduos são chamados a acumular a posição de atores com a de roteiristas, escrevendo as cenas seguintes de cada papel individual. Assim, a carreira é uma estória de quem nós somos e do que queremos fazer, que incorpora tanto a carreira objetiva quanto a subjetiva.

Já Peter Drucker[32] afirma que o trabalhador do conhecimento[33] não pode ser administrado como um subordinado, pois é um sócio do negócio, júnior ou sênior. Nem subordinado, nem superior, um sócio. Essa diferença é fundamental, pois o indivíduo, após a etapa do aprendizado, precisa saber mais sobre seu trabalho que o próprio chefe. Caso contrário, qual a utilidade deste profissional? Os funcionários precisam ser administrados como se fossem voluntários, pois a motivação dos funcionários do conhecimento é a mesma dos trabalhadores voluntários. Precisam, sobretudo, de um desafio, devem conhecer profundamente a missão da organização e acreditar nela. A conclusão implícita de Drucker (1999) é que os funcionários precisam ser tratados como sócios, e, como tal, não podem receber ordens, precisam ser persuadidos, pois individualmente decidem seus próprios destinos.

---

[32] Matéria publicada na Revista EXAME, edição 682, (fevereiro de 1999) p. 39 a 53
[33] Para maior profundidade no assunto, recomendamos leitura de Senge, Peter: *The Fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (1994)

O modelo tradicional de carreira foi questionado pela redução dos níveis hierárquicos, isto é, pelo achatamento das pirâmides organizacionais e pela mudança das estruturas (ARTHUR, 1996). Segundo Hakin (1994) não há mais tantos degraus a serem percorridos na escada da hierarquia, os desafios substituem as promoções e projetos e missões tomam o lugar das descrições formais de cargo. *Job rotation* é utilizada para enriquecer a experiência profissional e como alternativa para a carreira (CAMPION, CHERASKI e STEVENS, 1994). Os resultados destas mudanças para o executivo refletem na necessidade de reflexão sobre as competências necessárias para atuação em um ambiente em mudança, ao questionamento de modelos antigos de desenvolvimento e ascensão profissional, à formatação de um novo perfil de carreira e à redefinição dos conceitos de segurança e estabilidade no emprego.

Empregabilidade é definida por Minarelli (1995, p.49) como: *"... a capacidade de gerar trabalho, de trabalhar e de ganhar"*. Segundo Waterman, Waterman Jr e Collard (1994, p.87) o conceito de empregabilidade está diretamente em *"... possuir as habilidades competitivas necessárias a encontrar trabalho quando e onde for necessário"*. Ainda conforme eles, o papel da empresa seria de conscientizar os indivíduos da necessidade de tornarem-se mais 'empregáveis' e ensinar o funcionário a pensar estrategicamente em sua carreira. Diante deste tipo de trabalho de planejamento individual, os indivíduos saem mais auto-confiantes e impermeáveis à carreira[34]. Este conceito para Waterman, Waterman Jr e Collard (1994, p.88) pode ser definido como: *"um grupo de pessoas não só dedicadas à idéia de aprendizado contínuo mas também pronta para reinventar-se a fim de acompanhar as mudanças; responsáveis pelo gerenciamento da própria carreira"*.

Luiz Carlos Cabrera[35] define empregabilidade como: "*A capacidade que um indivíduo desenvolve de acumular e manter atualizadas suas*

[34] Tradução adotada para o termo career-resilient
[35] Luiz Carlos Cabrera é sócio e consultor da PMC-AMROP, professor da EAESP-FGV e apresentou esta definição em curso de mestrado profissionalizante da EAESP-FGV, turma de 1999

competências, rede de relacionamentos e o conhecimento de forma a ter, sempre em suas mãos , o arbítrio sobre seu projeto de carreira.". Assim contrapondo à posição de Minarelli, surge uma nova dimensão, a rede de relacionamentos. A inclusão desta nova dimensão torna-se muito relevante no atual contexto empresarial, pois como já discutimos no capítulo anterior, Galbraith (1995) afirma que o novo executivo estará inserido em organizações cada vez mais complexas onde alianças serão ainda mais necessárias.

Já no início da década de 90 Savioli (1991) afirmava que o planejamento da própria carreira torna o profissional muito mais preparado para discutí-la com seu chefe, explorando as melhores oportunidades e leva, este indivíduo a um maior auto-desenvolvimento, dentro e fora do ambiente de trabalho.

A mudança de uma carreira gerida pela organização para uma carreira administrada pelo indivíduo, inicia-se através da conscientização da necessidade de um projeto de carreira, do conhecimento das habilidades atuais e do planejamento da empregabilidade futura. Ao assumir a própria carreira, a força de trabalho torna-se flexível, capaz não somente de responder, mas de antecipar-se às mudanças. Nesse contexto, o desafio de adaptação e de flexibilidade é de responsabilidade de todos da empresa e não apenas dos executivos, já que a flexibilidade é obtida através da antecipação das necessidades do mercado de trabalho (HAKIN, 1994).

Indiscutivelmente o conceito de empregabilidade surge da posição empreendedora de alguns empresários. Para concluir a questão de empregabilidade no executivo e a necessidade que este assuma o comando de sua carreira vejamos uma das citações feitas por Jack Welch e encontradas no livro *Controle seu Destino Antes que Alguém o Faça*[36] de Noel Tichy e Stratford

[36] Livro escrito por Noel M. TICKY e Stratford SHERMAAN em 1993 e descreve a maneira como Jack Welch transformou a General Eletric na empresa mais competitiva do mundo. Este livro popularizou o conceito de empregabilidade no mundo dos negócios.

Sherman (1993, p. 143): *"Só clientes satisfeitos podem proporcionar segurança no emprego".* Ou seja, a fase de emprego para sempre havia terminado e quem ditaria o futuro seria o cliente através de quanto valor cada indivíduo agregaria ao negócio.

A melhor forma de continuar empregado, atualmente e no futuro é olhar para si como se estivesse no próprio negócio. Assim, planejar e controlar ativamente a carreira é a única forma de manter-se seguro (Koonce, 1996; HAKIN, 1994). Minarelli (1995) observa que a melhor maneira de ter segurança no emprego é através do aumento da atratividade do prestador de serviços aos olhos do empregador.

Minarelli (1995) cita, ainda, definição dada por Charles Handy de empregabilidade em recomendação dada a seu filho: *"Eu espero que você não procure emprego em uma organização, mas que desenvolva habilidades, serviços e produtos para vendê-los a empresas e a outras pessoas no mercado. Procure clientes. Se você tiver atividades vendáveis, poderá trabalhar sempre".* (p. 41).

Podemos observar que o contrato psicológico[37] entre os indivíduos e a organização está mudando. O contrato antigo continha uma expectativa de que a pessoa desenvolveria toda sua carreira dentro da organização (emprego para toda a vida), o fator motivacional era o progresso vertical e estava entendido que a empresa cuidaria da carreira das pessoas. Agora, a extensão da carreira é muito mais curta, a empresa não pode prometer emprego de longo prazo; na melhor das hipóteses pode proporcionar um bom emprego com potencial de aprendizagem. O progresso ainda é uma elemento com forte apelo motivador, mas aprendizagem, significado e realização são também importantes recompensas intrínsecas (Arthur, 1996).

[37] Contrato psicológico é definido como um conjunto de expectativas mútuas não escritas, que empregadores e empregadores têm uns com relação aos outros (Campbell & Moses, 1986, p. 280).

A diferença mais significativa tem a ver com a gestão da carreira. Carreira é visto como algo de responsabilidade individual, com alguma parcela de participação por parte da empresa. Ao empregador cabe a atribuição de proporcionar boas oportunidades de aprendizado, informar a respeito e auxiliar o profissional a obtê-las. Mas, espera-se que o indivíduo busque esta informação, avalie as alternativas e utilize esse auxílio (HALL, 1999).

Conforme HALL (1999) a chave para a gestão do contrato entre ambos lados é assegurar que em qualquer tempo tanto empregador quanto empregado estão recebendo benefício eqüitativo na relação. Sempre que a troca estiver desigual para qualquer um dos lados, é tempo de re-discutir o contrato de trabalho. Não imagine que esta troca será compensada no futuro, pode não haver futuro para as partes.

"Descubra qual é o maior problema com que seu empregaor se defronta e para o qual você e suas habilidades são a solução"

Robert Horton
(Head-hunter)

1.5. As Competências requeridas para o Século XXI

Antever as necessidades e desenvolver novas competências tornou-se uma obrigação para os executivos que buscam sucesso profissional, uma vez que a evolução do mundo corporativo exigem mudanças no perfil e no comportamento dos executivos. O objetivo deste capítulo é apresentar algumas características que farão parte do perfil desejado de executivos.

Há consenso no mundo corporativo e acadêmico que as empresas no século XXI sofrerão profundas mudanças, que os modelos de negócios atuais não serão garantia de sucesso futuro (HAMEL, 2000). Kotler (*in* AIELLO, 2001) afirma que não basta possuir as habilidades e competências esperadas para sua posição, é necessário que o executivo seja *"sofisticado tecnologicamente, entendendo não apenas de computadores e internet, mas também de comércio eletrônico via WAP ou internet sem fio."* Afirma ainda, que os executivos: *"necessitam de uma visão mais abrangente do negócio de suas companhias."*

HAMEL (2000), por sua vez, afirma que um executivo para sobreviver no turbulento contexto empresarial futuro deverá ter como condição básica capacidade de adaptar-se a mudanças e como fator de diferenciação capacidade de pensar de maneira diferente[38].

Porém, nada mais apropriado para indicar o que se espera dos executivos que um time de diretores de recursos humanos. Assim, Torres (2000)

[38] A expressão utilizada é *"think out of the box"*.

apresenta artigo[39] onde há uma convergência de opiniões de que além de uma excelente bagagem acadêmica e capacidade de falar pelo menos 2 idiomas além do português, o profissional que quiser se destacar numa organização nos próximos anos deverá possuir um ótimo balanço entre vida pessoal e profissional, pois cada vez será mais difícil distinguir entre o horário do trabalho e do lazer[40], liderança, capacidade de trabalhar em equipes heterogêneas e disposição para correr riscos.

Goleman[41] (*in* FISHER, 1998*)* afirma que o que as empresas requerem de seus executivos são: habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal e iniciativas, todas, segundo ele, elementos da inteligência emocional. Ou seja, as empresas buscam algo além das habilidades técnicas bastante difundidas. Ainda seguindo Golleman, quanto mais alta sua posição numa empresa, mais importante serão competências emocionais em detrimento às técnicas. Cita, ainda, que: *"... identificamos que duas de três habilidades consideradas vitais para o sucesso são competências emocionais, como: confiança, adaptabilidade e talento para colaboração"*[42] (Fisher, 1998 – p.293).

ARTHUR, INKSON e PRINGLE (1999) apresentam um conceito muito interessante de Capital de Carreira. Executivos utilizam suas competências para, simultaneamente, dar valor e receber valor de seu empregador. Os autores apresentam três diferentes arenas onde os executivos recebem valor de suas empresas: saber por que[43], saber como[44] e saber quem[45]. Através destas três

---

[39] Artigo publicado no jornal o Estado de S.Paulo, caderno Empregos, (Ce) p. 1, 10 de dezembro de 2000 com diretores de recursos humanos do Citibank (faturamento de US$ 784,9 milhões e 2.301 funcionários) – Delsio Klein, Nortel Networks (faturamento de US$ 700 milhões e 1.000 funcionários) - Fernando Lima, Rhodia (faturamento de US$ 1,1 bilhão na América Latina e 4.700 funcionários) – Gilberto Lara Nogueira (diretor para América Latina), Volkswagen do Brasil (faturamento de R$ 7,5 bilhões e 29.000 funcionários) – Fernando Perez (vice-presidente), Natura Cosméticos (faturamento estimado de R$ 1,45 bilhão e 3.000 funcionários) – Fernando Porchat e Monsanto (faturamento de US$ 400 milhões e 1.500 funcionários) – Felipe Westin.

[40] Este é um depoimento que surge com freqüência devido à internacionalização dos negócios e os diferentes fusos horários entre os diferentes países onde as empresas atuam

[41] Daniel Goleman é autor do livro *Emotional Intelligence* (1995) e sua seqüência *Working with Emotional Intelligence* (1998) e é autor da teoria que a inteligência emocional - traduzida por: auto-conhecimento, controle dos impulsos, persistência, segurança e auto-motivação – é um fator mais importante que o QI (quociente de inteligência) na determinação do sucesso do indivíduo na sua trajetória de vida.

[42] Tradução das expressões: *trustworthiness, adaptability e talent for collaboration.*

[43] Tradução de *know-why*

[44] Tradução de *Know-how*

[45] Tradução de *Know-whom*

arenas os executivos adicionam novas competências ao repertório já estabelecido. Assim, estas competências acumuladas ao longo da carreira também agregam valor ao conhecimento das organizações, principalmente aquelas denominadas saber como e por quê. Desta maneira, os autores denominam as competências de carreira em Capital de Carreira.

O que destacamos neste item é a necessidade do profissional não só entender o que é requerido dele para poder alavancar sua carreira, mas entender que suas competências têm valor para as organizações onde estão inseridos. Ou seja, há uma necessidade de avaliar sua empregabilidade baseada nas competências desenvolvidas e qual o valor que estas possuem para as organizações.

"Seu trabalho é descobrir o seu trabalho e depois entregar-se a ele com todo o seu coração"

Buddha

"Escolha o emprego que gosta e nunca mais terá que trabalhar um dia em sua vida."

Confúcio

1.6. Definição de Carreira precede a estratégia

De acordo com Schein (1990), os profissionais devem buscar suas âncoras de carreiras previamente, pois assim, as futuras decisões de emprego ou de carreira tornar-se-ão muito mais fáceis. À medida que os indivíduos crescem profissionalmente[46], ou melhor, adquirem experiência profissional, os profissionais têm oportunidade de fazer escolhas e, a partir delas, descobrir o que realmente acham importante (Schein, 1990). Schein afirma: *"Uma maior experiência profissional e feedback trazem esclarecimento e insight[47], proporcionando uma base para decisões profissionais mais racionais e conscientes..."* (1990, p.33).

A decisão de carreira, segundo Grinzberg & associates (in HALL, 1976) ocorre em três estágios, o primeiro é aquele denominado como *fantasia*, que ocorre na infância até os 11 anos, quando a criança imagina tudo aquilo que ela gostaria de ser quando adulto. Nesta fase o indivíduo não está realmente fazendo uma escolha, apenas imaginando a vida futura.

O segundo estágio, quando a criança está entre 11 e 14 anos, denominado de *escolhas tentativas* é aquele onde a criança inicia a fazer alguns planos de carreira, porém, no início deste processo este planejamento ocorre baseado unicamente em suas preferências, com o amadurecimento, começa a incluir suas habilidades no processo de decidir-se por uma carreira.

---

[46] Schein (1996, p.25-29) apresenta conceito de crescimento profissional que pode ocorrer vertical ou horizontalmente.
[47] Insight é uma expressão muito utilizada nos meios profissionais e pode ser traduzida como percepção

O jovem indivíduo atinge a etapa das *escolhas realísticas* ao redor dos 17 anos, ocorre quando as decisões de carreira começam a impactar a escolha por educação e busca por treinamento profissionalizante. Esta etapa possui uma subcategoria denominada de *cristalização* onde as preferências tornam-se mais específicas e culminam em outro sub-etapa, *especialização*, que culmina na escolha por uma ocupação em particular.

Schein (1990) afirma que o conhecimento de suas ancoras de carreira permitirá que o indivíduo tome as decisões de forma consistente com o que realmente valoriza e como efetivamente se enxerga. É importante ressaltar que, segundo o autor, o conceito de ancoras de carreira não é uma nova lista de fatores de motivação comparáveis aos citados por Maslow, McClelland ou outros estudiosos de motivação ou valores. *"ancoras de carreira refletem as necessidades e motivações que o indivíduo traz à sua fase de adulto, mas também, refletem os valores pessoais e, mais importante, descobrem talentos ..."* (p. 171).

O auto-conceito - elemento essencial para que o indivíduo possa avaliar os talentos, habilidades e competências, motivações, necessidades e metas de vida, ou seja o que quer e o que não quer e quais são os próprios valores – é uma função de tempo e experiência, na realidade, quanto maior a experiência e mais rico for o *feedback,* mais desenvolvido estará o auto-conceito do indivíduo.

Âncoras de carreira é a combinação de áreas percebidas de talentos e habilidades (competências), motivos e necessidades e atitudes e valores dos quais o indivíduo não abre mão. Schein (1990) apresenta cinco ancoras de carreira:

1. Competência Técnica/Funcional;

2. Competência Gerencial;

3. Segurança e Estabilidade;

4. Criatividade e

5. Autonomia e Independência.

Numa evolução de seus estudos Schein (1996) apresenta mais três ancoras de carreiras, o que expande a plataforma para oito:

6. Serviço / Dedicação a uma causa;

7. Puro Desafio e

8. Estilo de Vida.

De certa maneira, todas as pessoas preocupam-se com todas estas questões. Porém, a determinação de ancora de carreira indica qual destas áreas possui tanta importância que o indivíduo não se desprenderia de tal questão (Schein, 1996).

O objetivo deste estudo não é explorar profundamente os conceitos de ancoras de carreiras, porém é muito importante que para avaliação da carreira e, principalmente, para definição da estratégia o executivo conheça sua ancora de maneira a garantir alinhamento de seu intento de carreira[48].

[48] Intento de carreira é um conceito que discutiremos no capítulo 5, mas especificamente no item 5.1) que é um Intento Estratégico.

"Sempre desejei ser alguém, mas deveria ter sido mais específica"
LILY TOMLIN E JANE WAGNER

1.7. Conclusões

Antes de prosseguirmos com o trabalho, faz-se necessário avaliarmos tudo o que foi discutido até agora e entendermos como toda teoria discutida até o momento contribui para o estabelecimento de uma ponte entre estratégia e carreira. Nesta primeira parte do trabalho a discussão concentrou-se sobre diversos aspectos da teoria de carreira. Assim, observamos que a conceituação proposta por Arthur, Inkson & Pringle (1999) é a mais adequada para o contexto profissional atual: *"é o desenvolvimento de uma seqüência das experiências acumuladas por um indivíduo ao longo do tempo"* (p. 3). Verificamos nesta conceituação que não há a menção ao tema hierarquia, pois experiências, competências e habilidades passam a valer mais para a condução das empresas que estão em processo de transformação de seus modelos organizacionais, como também discutido neste capítulo.

Apresentamos, também, uma nova visão de carreira, através da comparação com ciclo de vida de produtos. Após estabelecer a similaridade entre ambas teorias, apresentamos o conceito de que para cada etapa de uma carreira. Tal qual ocorre com um produto, há uma estratégia diferente a ser considerada.

É muito importante que o executivo no desenvolvimento de sua vida profissional identifique corretamente a fase pela qual está passando e, desta maneira, implemente o modelo de estratégia adequado. Ou seja, investir na carreira em seu início, através de treinamentos ou mesmo buscando passos na carreira que lhe permita acumular experiências, mesmo que abrindo mão de remuneração. A remuneração alta deverá ser objetivo do profissional nas etapas seguintes de sua trajetória profissional. Quando a definição dos desafios a serem perseguidos estarão mais balizados em remuneração do que em acumular experiência.

Se o executivo lograr sucesso em acumular experiência, terá dado importante passo na conquista de empregabilidade, que em nossa opinião é melhor definida por Cabrera: "*A capacidade que um indivíduo desenvolve de acumular e manter atualizadas suas competências, rede de relacionamentos e o conhecimento de forma a ter, sempre em suas mãos , o arbítrio sobre seu projeto de carreira*". Desta definição destacamos o pensamento que cada profissional deve manter o domínio sobre o *"arbítrio sobre seu projeto de carreira"*. Sabemos que Cabrera entende por esta expressão não apenas os passos profissionais, mas, também, o balanço de todos os diferentes papéis que o executivo possui.

Quando discutimos empregabilidade, é muito importante que o executivo entenda que a vida organizacional é muito dinâmica e, desta feita, requer constante monitoramento qual a melhor moeda de troca frente as empresas. Assim, discutimos no item 1.5, as prováveis competências requeridas, porém o que mais destacamos neste tópico é o conceituado por Arthur, Inkson e Pringle como Capital de Carreira. Este conceito ajudará a fazer a ligação com o Modelo de Cadeia de Valor, pois as competências e habilidades que devem ser reforçadas são aquelas que agregam valor pela visão do comprador.

Não é possível definir um conjunto de competências que, quando acumuladas garantam sucesso na trajetória profissional. Pois estas estão alinhadas com o objetivo individual e, também, com a última teoria discutida nesta primeira etapa do trabalho; que foi o conceito de ancoras de carreira, pois a identificação desta facilitará as decisões por parte do executivo, bem como permitirá que este tome decisões de forma consistente o que realmente valoriza.

Assim, acreditamos que após extensa revisão bibliográfica sobre o assunto, criamos o contexto para abordarmos diferentes esquemas de estratégia empresarial. Portanto, iniciamos a segunda parte do trabalho onde abordaremos diferentes estudiosos de estratégia. Tendo sempre como foco a recomendação de uma estrutura de análise de carreira.

"Não. Colocando este tênis eu não vou correr mais que o leão. Eu só preciso correr mais que você."

ESTÓRIA POPULAR

CAPÍTULO 2 – PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Tendo em vista o tema deste trabalho, Pensamento Estratégico associado a Carreira, faz necessário discutir conceitos de estratégia e de planejamento, uma vez, que existe interpretações difusas sobre os seus fundamentos básicos. Este capítulo tem por objetivo padronizar o entendimento de planejamento e estratégia, uma vez que usualmente fala-se em planejamento de carreira e não se discute a estratégia de uma carreira.

Este capítulo tem ainda por objetivo iniciar a discussão nos conceitos de planejamento e estratégia, identificando conceitos e esquemas de planejamento e de estratégia, sem, contudo, esgotar toda teoria descrita para os assuntos.

Desde a antigüidade, "estratégia" – a arte dos generais, por sinal, general em grego é *strategós* – incluía tanto os grandes objetivos das campanhas de guerra, como as estratégias das batalhas. Segundo Sun Tzu, general Chinês do século VI a.C., a estratégia máxima – "a espada embainhada" – é a arte de ganhar a guerra de modo imperceptível, sem derramamento de sangue e sem perder nenhum soldado: *"Lutar e vencer em todas as batalhas, não é a glória suprema; a glória suprema consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. O chefe habilidoso conquista as tropas inimigas sem luta; toma suas cidades sem submetê-las a cerco; derrota o reinado sem operações de campo muito extensas. Com as forças intactas, disputa o domínio do império e, com isso, sem perder um soldado, sua vitória é completa. Esse é o método de atacar com estratagemas, de usar a espada embainhada."* (SUN TZU, 1995 – p.25-26)

As batalhas ocorriam pela competição entre imperadores por poder, terras e riquezas, então, o início da abordagem de estratégia está no entendimento da palavra competição. A origem do termo competitividade está em competir (do latim, *com-petere*) que conota "disputar, rivalizar, pertencer por direito, ser de competência de". Curiosamente, a palavra possui a mesma raiz de competência, que é a "capacidade, habilidade e aptidão". Assim, competitividade e competência estão semanticamente relacionadas.

A competitividade pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado. Ela representa a capacidade de competição de uma organização o grau com que disputa a preferência dos consumidores. Assim, o termo vantagem competitiva é determinado pela necessidade de competir. Isto é, pela existência de uma outra "espécie" que necessite ocupar os mesmos espaços num único ambiente.

Henderson (1989 – p.3) afirma que: *"... duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir"*. Podemos concluir que se não houver a necessidade de competir, não haverá a necessidade de se discutir estratégia em sua abordagem competitiva. Portanto, a necessidade de competir é a causa, assim, a estratégia é uma conseqüência.

Albuquerque (1992 – p.18), por sua vez, define competitividade empresarial como: *"capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado"*

A competitividade está relacionada ao sucesso e ao fracasso de uma organização. Para Kotler (1991), o sucesso de uma organização é afetado tanto pelo público quanto pela concorrência. O público é composto por indivíduos que podem desenvolver atitudes em relação à organização, incluindo instituições financeiras, imprensa, governo, órgão de defesa do consumidor, comunidade

local, entre outros. Já a concorrência contribui particularmente para a maneira como as atividades são desempenhadas, incentivando inovações e aperfeiçoamentos.

A razão pela qual as empresas obtêm êxito ou falham instigou vários autores à pesquisa (PORTER, 1985; HAMEL & PRAHALAD, 1989 e 1993). Porter se aprofundou na busca da resposta à questão, apontando a necessidade de uma teoria que unisse as circunstâncias do ambiente ao comportamento da empresa para transacionar resultados. Segundo Porter (1991), o sucesso é função da atratividade da indústria (ameaça de entrada, de substituição, da rivalidade entre os concorrentes e do poder de negociação de compradores e fornecedores) na qual a organização compete, do seus recursos e de sua posição relativa, que é o resultado de uma estratégia.

Por sua vez, Hamel & Prahalad (1993) discutem a questão afirmando que as organizações necessitam conhecer-se para, então, aproveitar seus pontos fortes para elaborarem estratégias em torno destas.

Isto nos leva a ousar um comentário: a organização que melhor conhecer a sua cadeia e a de seus concorrentes terá maior probabilidade de estabelecer estratégias que a possibilitem obter melhor desempenho. A estratégia representa as escolhas que a organização faz e descreve a sua relação com o ambiente ou ecossistema.

"Em ciência, como no amor, uma concentração na técnica provavelmente conduz à impotência"

BERGER

2.1. Conceitos de Estratégia e Planejamento

No início do desenvolvimento da ciência hoje chamada de Administração, quando o pensamento gerencial limitava-se a funções individuais como marketing, finanças e produção, como ressaltam Montgomery e Porter (1998), dois professores da Harvard Business School, Andrews e Christensen[49], identificaram a necessidade de uma forma holística de pensar a empresa e articularam o conceito de estratégia, como meio de se chegar a esta visão integrada. Esta unificação de áreas funcionais deveria relacionar as variáveis internas à empresa com fatores externos.

Henderson (1989) associa estratégia a um processo de evolução biológica, onde afirma que: *"... A competição natural opera por um processo incremental de ensaios e erros de baixo risco. Pequenas mudanças são tentadas e experimentadas. As que se mostram favoráveis são gradualmente incorporadas e mantidas. Não há necessidade de previsões ou [...] o que importa é a adaptação à situação atual. A competição natural pode, [...] resultar em formas requintadamente complexas e eficazes. ..."* (p. 8). Henderson conclui, contudo, que estes "seres complexos e eficazes" ao longo de sua evolução não adaptam-se à evolução nem aos concorrentes. Sintetizando, ainda, que não se pode ignorar o ambiente, porém os demais indivíduos que competem entre si desempenham papel mais importante na obtenção do sucesso.

---

[32] Kenneth R. Andrews, professor emérito de Administração de Empresas na Harvard Business School de 1979 a 1985 e C. Roland Christensen, professor da Harvard Business School na década de 60.

O termo estratégia tem sua origem histórica na arte militar, na qual é apresentada sob um conceito amplo, imprecisamente definido, e que corresponde à aplicação de forças em grande escala contra o inimigo. Ansoff (1977) define estratégia como uma regra para tomada de decisão. Ela e os objetivos descrevem conjuntamente o campo de atuação da empresa.

Mintzberg et al. (2000) citam que para alguns, estratégia é uma posição, ou seja, localização de determinados produtos em certos mercados, tal qual Porter (1996, p.68), para quem *"... estratégia é a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades ..."* . Outros, porém, acreditam que estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental como uma organização faz as coisas. Peter Druker (1994), por exemplo, reforça esta definição afirmando que estratégia é a *"teoria do negócio"*[50,51]

Porém há uma clara diferenciação entre planejamento e estratégia, Mintzberg cita que estratégia é geralmente definida nas escolas de administração como: *"planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização"* (Wright et al., 1992 *in* Mintzberg et al., 2000 – p.17). Quando se busca a definição tradicional de estratégia, surge invariavelmente a palavra plano.

Chandler (1962 in GHEMAWAT, 2000) define estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários ,à consecução dessas metas.

---

[50] DRUKER, Peter E.: Entrepreneurship in Business Enterprise: Journal of Business Policy, 1970.

[51] Para mais detalhes sobre estratégia com teoria do negócio, ver DRUCKER, P.E. "The Theory of the Business" Harvard Business Review, v. 72, n. 5, setembro-outubro 1994, p. 95-104

A compreensão das dimensões de estratégia requer a definição de uma série de partes[52] e que estratégia é um padrão. Ou seja, a consistência do comportamento ao longo do tempo. Estratégia, como explicado não é necessariamente aquilo que se planeja fazer, pois a execução pode distanciar-se do plano traçado (Mintzberg et al., 2000).

Nas diversas definições encontradas, podemos destacar três termos como os mais importantes e que compõem o eixo central do conceito de estratégia, que são: objetivos e metas, decisões e ação ou caminho.

Daí a importância em separar o conceito em dois, estratégia pretendida é aquela que se busca atingir, enquanto estratégia realizada é aquela de fato implementada.[53] Ambas orientações conceituais são válidas, pois organizações desenvolvem planos para o futuro, bem como extraem padrões de seus passados. Mintzberg questiona se as estratégias realizadas devem ser sempre pretendidas? Ele mesmo responde, afirmando que na prática a realidade está entre os dois extremos. A execução não se desvia completamente das intenções, mas também não as atinge perfeitamente (Mintzberg et al., 2000).

O atingimento perfeito do plano significa uma capacidade brilhante de previsão, além de mencionar a falta de disposição para adaptar-se. A não realização indica, claramente, negligência. *" ... O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso."* (Mintzberg et al., 2000 – p.18). Assim deve ser encarada a carreira, pois o ambiente é instável e as evoluções tecnológicas e organizacionais muito rápidas.

Planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido para o atingimento de uma posição desejada de um modo eficiente, com a melhor

---

[52] O aprofundamento deste conceito requer uma extensa teoria disponível na discussão das 10 escolas que discutem as teorias da estratégia. As escolas são agrupadas, por Mintzberg, em três conjuntos, de natureza prescritiva, descritiva e de aprendizado. Ver Mintzberg et al. (2000 - p.13-15)

[53] Para maior discussão dos conceitos de estratégia pretendida e realizada, além de não-realizada, deliberada e emergente, ver Mintzberg et al. (2000 - p. 16-24).

alocação de recursos por parte da empresa (Oliveira, 1987). Já em 1991, Oliveira define Planejamento como: *"Um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente."* (OLIVEIRA, 1991 – p. 62).

Mintzberg (1994 – p. 12) define planejamento como: *"um processo formalizado para produzir resultados articulados, na forma de um sistema integrado de decisões"*. Assim, Mintzberg (1987) discute a presença de cinco Ps[54] para o planejamento estratégico:

- Plano: deve ter um tipo de intenção consciente e uma diretriz básica para lidar com uma situação;
- Padrão: deve existir uma consistência no comportamento que a empresa deverá manter;
- Manobra[55]: deve haver uma atuação específica, com a intenção de sobrepujar um oponente ou concorrente;
- Posicionar: como meio de colocar uma organização, produto ou marca em um ambiente competitivo e
- Perspectiva: que dá clareza ao objetivo e seu conteúdo, consiste não somente de uma posição escolhida, como de uma maneira arraigada de perceber e ser percebido pelo mercado.

Enquanto Kotler (1991 – p. 63) conceitua como: *"um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre objetivos*

[54] Na tradução para o português, temos 4 Ps e um M. Os cinco Ps em inglês são: Plan, Pattern, Ploy, Position and Perspective.
[55] No original, o termo é Ploy.

recursos da empresa e as mudanças de oportunidades do mercado". Já Ackoff (1982 – p. 2-3) inclui uma nova dimensão em sua definição, o tempo: *" ... uma tomada de decisões independentes, tendo em vista a consecução do estado futuro desejado, o qual não deverá ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. Caracteriza-se pela amplitude, por ser de longo prazo, por formular objetivos e pela escolha dos recursos necessários".*

Oliveira (1987) entende que o processo deve ser contínuo apresentando alguns aspectos como planejamento às implicações futuras que terão as decisões atuais, de forma que a continuidade se dá em ações corretas através de um processo sistêmico e constante com efeito no caminho do objetivo perseguido. Não deve ser um ato isolado e sim visto como um processo composto de ações inter-relacionadas que busquem os objetivos estabelecidos. Ressalta, Oliveira, que o processo deve ser o próprio plano, pois faz com que o produto final seja desenvolvido pela própria empresa e não para ela.

Considerando os conceitos anteriores, podemos sintetizar as idéias centrais de planejamento com os seguintes termos-chave: Instrumento do processo gerencial, decisões integradas, análise ambiental, dimensão de tempo. Na conclusão da conceituação de estratégia e planejamento, podemos estabelecer o seguinte quadro dos termos-chave identificados:

Quadro 2.1. – Comparação entre Planejamento e Estratégia

Planejamento	**Estratégia**
➢ Instrumento de processo gerencial; ➢ Decisões integradas; ➢ Análise ambiental; ➢ Dimensão de tempo	➢ Objetivos e metas; ➢ Decisões; ➢ Ação ou caminho;

Fonte: Elaborado pelo autor com base na teoria apresentada de Planejamento e Estratégia

Assim, observamos que a única coincidência ocorre com a dimensão decisão. As diferenças entre planejamento e estratégia ficam muito nítidas neste contexto. Atualmente discute-se muito o planejamento de uma carreira, isto, basicamente, sob ótica do departamento de Recursos Humanos de uma Organização. O que este trabalho se propõe é tratar de estratégia de carreira, ou seja, disponibilizar uma estrutura que permita observar se a ação ou caminho escolhido estão indo de encontro aos objetivos estabelecidos. E não disponibilizar um modelo que seja um instrumento de processos gerenciais.

Para concluir este item, destacamos o conceito de Freitas e Lesca (1992) para empresa competitiva: *"aquela capaz de se manter de forma voluntária num mercado concorrencial e evolutivo, realizando uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar a sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação"* (p. 93). Esta definição está em linha com o conceito de empregabilidade, apresentado no capítulo 1 deste trabalho. Assim, o indivíduo deve receber de seu empregador uma remuneração que assegure sua independência financeira e permita o auto-desenvolvimento.

Neste item conceituamos Planejamento e Estratégia, estabelecendo as diferenças entre eles. Desta maneira, iniciaremos nos próximos tópicos a discussão de tipos de estratégias e, nos próximos capítulos, abordaremos alguns modelos de estratégia empresarial, sempre buscando a aproximação entre Carreira e Estratégia.

"O futuro não espera nenhum homem. Por nenhuma mulher. Por nenhuma empresa"

FAITH POPCORN

2.2. Tipos de Estratégia

Quando discute-se estratégia, é importante entender os papéis que a estratégia pode desempenhar (MINTZBERG et al., 2000, p.22):

- **"A estratégia fixa a direção":** Neste papel, a função principal da estratégia é mapear o curso de uma organização para que esta caminhe coesa em seu ambiente.

  Quando associamos este papel a uma carreira, observamos, claramente, que a estratégia numa carreira é essencial para garantir que o executivo tenha claro seu objetivo e, desta maneira, possa escolher os desafios que melhor lhe encaminhem a seus objetivos.

- **"A estratégia focaliza o esforço":** A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem estratégia para focalizar os esforços, os recursos caminham em direções diferentes e causam o caos.

  Garantir que todos os esforços estejam alinhados com o objetivo também é crítico para um indivíduo no desenvolvimento de uma carreira. Quando no capítulo 1 falamos em desenvolvimento e investimento em na carreira, destacamos a necessidade de se investir naquilo que trará retorno ao acionista, neste caso, o próprio executivo.

- **"A estratégia define a organização":** A estratégia fornece aos indivíduos uma forma imediata de entender sua organização e distingui-la das demais. Provê significado além de uma forma conveniente.

  Neste papel de prover significado, a estratégia suporta o executivo na definição de seus pontos fortes e, melhor, na correta identificação de um posicionamento único ao indivíduo.

- **"A estratégia provê consistência":** Neste papel, a função da estratégia é reduzir a ambigüidade e prover ordem, atua como uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o ambiente e com isto facilitar a ação.

  Quando o executivo possui clareza sobre sua estratégia (objetivos, visão, valores, etc.) todo o caminho que deverá percorrer torna-se mais fácil, uma vez que o profissional conhece o ambiente e reconhece rapidamente percalços no percurso.

Quando observamos os 4 papéis da estratégia citados pelos autores, sentimos a necessidade de buscar a contrapartida em carreira. Assim, a associação com um executivo força ao entendimento que este, no desenvolvimento da estratégia de sua carreira, deve considerar os quatro papéis apresentados.

Quanto aos tipos de estratégias possíveis os autores procuram trabalhar com as variáveis produto e mercado, abrangendo critérios que consideram a performance dos produtos existentes e o desempenho da concorrência, considerando, também, novos produtos e diferentes mercados.

Ansoff (1990 – p.100-102) aborda os diferentes tipos de estratégia separando entre o que denominou de estratégia de carteira e competitiva. A estratégia de carteira tem por objetivo, a definição de direcionamentos para as áreas estratégicas de negócios, buscando a melhor combinação entre as áreas de negócios da empresa.

As dimensões desta estratégia, segundo Ansoff (1990) são representadas pelo crescimento geográfico, pelas vantagens competitivas, pela sinergias decorrentes da interação entre as diversas áreas e atividades e, pela flexibilidade da carteira. Ansoff propõe ainda, a seguinte classificação para as estratégias a partir destas dimensões:

- Penetração de mercado: típica para situações existentes, quando a organização está mantendo sua missão e mix de produtos.

  Um executivo deve considerar a estratégia de penetração quando possui sua carreira corretamente direcionada, já apresenta um bom composto de competências e habilidades e deve manter a trajetória estabelecida. O objetivo é o acumulo de novas experiências de maneira a aumentar seu Capital de Carreira[56];

- Desenvolvimento de mercado: dá-se quando a organização mantém o portfólio de produtos, mas altera sua missão em busca de novas posições comerciais. O paralelo para uma carreira dá-se quando o executivo busca expandir sua área de atuação, mudando de área ou mesmo setor competitivo;

[56] O conceito de Capital de Carreira já foi discutido no capítulo 1, item 1.6 deste trabalho.

- Desenvolvimento de produtos: ocorre com a manutenção da missão e lançamento de novos produtos. De maneira análoga, o executivo busca, por meio desta estratégia, expandir seu Capital de Carreira. Ocorre basicamente nos estágios iniciais da carreira e

- Diversificação: dá-se quando a empresa altera sua missão e ao mesmo tempo inova sua linha de produtos. Este tipo de estratégia, quando analisada sob ótica de uma carreira, dá-se quando o executivo busca desenvolver novas competências numa nova carreira.

Dentre estes tipos de estratégias possíveis, há a necessidade de se ajustar as estratégias competitivas, definidas genericamente como sendo de enfoque específica, que a empresa deve dar a cada uma de suas áreas de negócios de forma a ser bem sucedido (ANSOFF, 1990), as estratégias propostas por Ansoff serão discutidas no capítulo 7 – Estratégias Competitivas Genéricas.

Neste item buscamos aproximar tipos de estratégias descritas por estudiosos no assunto com carreira. Observamos que, considerando ciclo de vida profissional de um executivo com as variáveis competências (mix de produtos) e missão/visão (intento de carreira), as carreiras podem ser observadas sob ótica de estratégias.

"A única forma de mudar a mentalidade das pessoas é consistência"

JACK WELCH

2.3. Conclusões

Neste capítulo iniciamos a discussão sobre conceitos de estratégia e, principalmente, estabelecemos as diferenças entre Planejamento e Estratégia. Entendemos que Planejamento refere-se a instrumentalização, processo de decisão, análises e a dimensão tempo. Enquanto estratégia, objeto de atenção deste estudo, está mais diretamente ligada a objetivos e metas, decisões e ação ou caminho.

Assim, carreira deve ser discutida em duas dimensões independentes – Planejamento e Estratégia. Planejamento de Carreira já é discutido e estuda há muito tempo, porém Estratégias de Carreira é um tema pouco explorado até o momento.

Vimos, também, neste capítulo que a estratégia apresenta diferentes papéis, todos eles relacionados a diferentes contextos. O que leva o executivo a analisar o ambiente antes de definir uma estratégia a ser seguida. Assim, os próximos dois capítulos dedicam-se a estudar dois métodos diferentes de análise do ambiente. O Capítulo 3 abordará o Modelo da Rivalidade Ampliada – que dedica-se a estudar o ambiente externo da corporação. Já o Capítulo 4 analisará o Modelo da Cadeia de Valor – onde o foco está nos processos internos da empresa. Em ambas análises, o paralelo a carreiras será estabelecido.

"Quando uma indústria com reputação de dificuldades econômicas encontra um gerente com reputação de excelência, normalmente é a indústria que mantém sua reputação intacta."

Warren Buffet

CAPÍTULO 3 - MODELO DA RIVALIDADE AMPLIADA (CINCO FORÇAS)

Neste capítulo discutiremos um dos dois modelos de estratégia Empresarial destacados por Porter no artigo *"What is Strategy"* como os mais relevantes para discussão de uma estratégia[57]. O objetivo desta discussão é avaliar a estrutura de análise proposta por Porter na observação do ambiente competitivo de uma carreira.

Não pretendemos esgotar a discussão sobre o Modelo das Cinco Forças, apenas contextualizá-lo o suficiente para podermos estabelecer o paralelo a uma carreira.

Porter (1986, 1993)[58] destaca a análise da Indústria em que a empresa está inserida. Segundo ele, em qualquer indústria a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: a ameaça de novas empresas, a ameaça de novos produtos ou serviços; o poder de barganha dos compradores e dos fornecedores; a rivalidade entre os competidores existentes. O vigor destas cinco forças varia de indústria para indústria e determina a lucratividade a longo prazo[59].

Nesse contexto é importante é entender o que Porter descreve por indústria. Refere-se ao setor ou ramo de atividade em que a empresa está inserida. Portanto, sempre que fizermos referência a indústria em estratégia competitiva, observamos o ambiente onde a organização atua. Como o objetivo

---

[57] O outro Modelo destacado por Porter é o modelo das Competências Essenciais de Hamel & Prahalad

[58] PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva.: Rio de janeiro, ed. Campus – 1986 e A Vantagem Competitiva das Nações.: Rio de Janeiro, ed. Campus, 1993

[59] No entendimento do autor deste estudo, a lucratividade no longo prazo para um executivo pode não significar somente remuneração, mas, também, o atingimento dos objetivos individuais.

deste estudo é aproximar estratégia de gestão de carreiras, devemos entender que a indústria, da mesma maneira, para um executivo refere-se ao ambiente profissional em que está inserido. Por exemplo, a indústria de um profissional não limita-se somente à área funcional onde atua, nem ao tipo de empresa que pertence, mas a um conjunto mais amplo formado por suas competências e habilidades que associadas podem fornecer valor ao um potencial empregador.

Porter relaciona as dimensões dos conceitos de estrutura, comportamento e desempenho da indústria, através destas cinco forças básicas e aceitas pela maioria dos autores contemporâneos de estratégia empresarial. Ghemawat (2000, p. 36-38), por exemplo, cita: *"A estrutura de Porter para análise de indústrias generalizou a análise de oferta-demanda de mercados individuais em vários aspectos [...] sua ênfase na extensa competição por valor em vez da competição entre rivais existentes e sua (relativa) facilidade de aplicação inspiraram numerosas empresas e escolas de administração a adotar seu uso ...".*

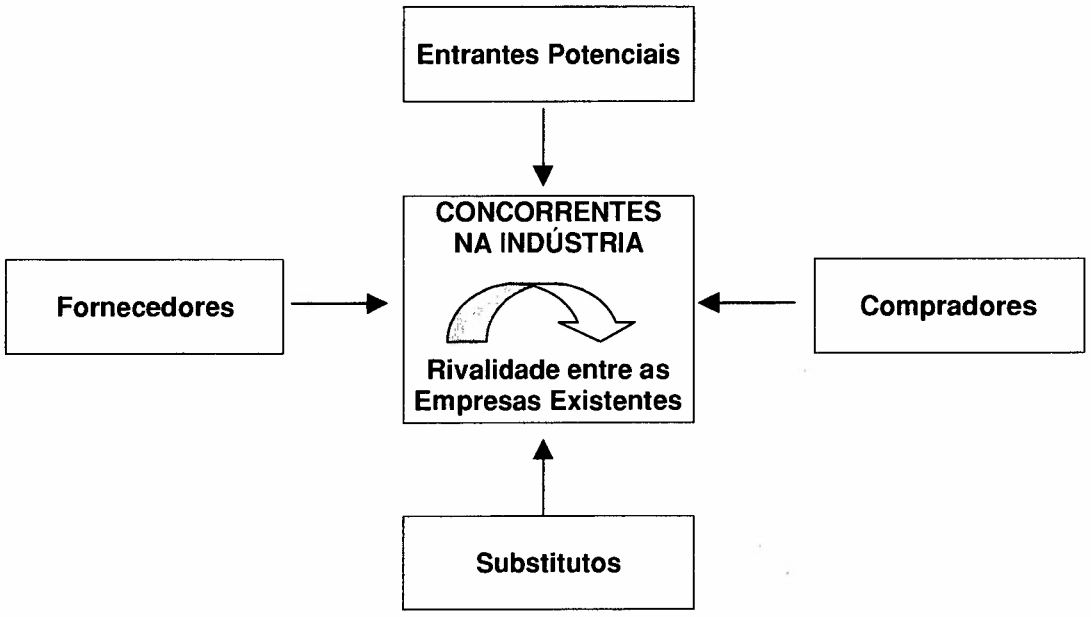
A importância de Porter para a escola de estratégia fica ainda mais clara com a seguinte afirmação de Mintzberg et al. (2000 - p.68): *"O ano divisor de águas foi 1980, quando Michael Porter publicou "Competitive Strategy". Embora um livro não dificilmente possa criar uma escola, este agiu como um estimulante para reunir grande parte do desencantamento com as escolas do design e do planejamento, bem como a necessidade por substância. [...] aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores. Seguiu-se uma enorme onda de atividade, fazendo desta, em pouco tempo, a escola dominante na área."*

Segundo Mintzberg et al. (2000), a estrutura de análise de Porter tem três importantes méritos. O primeiro é de abrandar as hipóteses de grandes e de homogeneidade entre os concorrentes. O segundo é ter revisado o conceito de cadeia vertical, saltando de duas dimensões: comprador-fornecedor para três dimensões comprador-fornecedor-rivais. E o terceiro aspecto é a inclusão de uma

dimensão horizontal com entrantes e substitutos. Apesar destes méritos, veremos a necessidade da inclusão de mais uma dimensão, o consumidor, conforme proposta apresentada por Andy Grove[60] (GROVE, 1996).

Abaixo podemos ver a representação gráfica do modelo de competição denominado de modelo da Rivalidade Ampliada (PORTER, 1993), mas popularizado como o Modelo das Cinco Forças:

Figura 3.1. – As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria



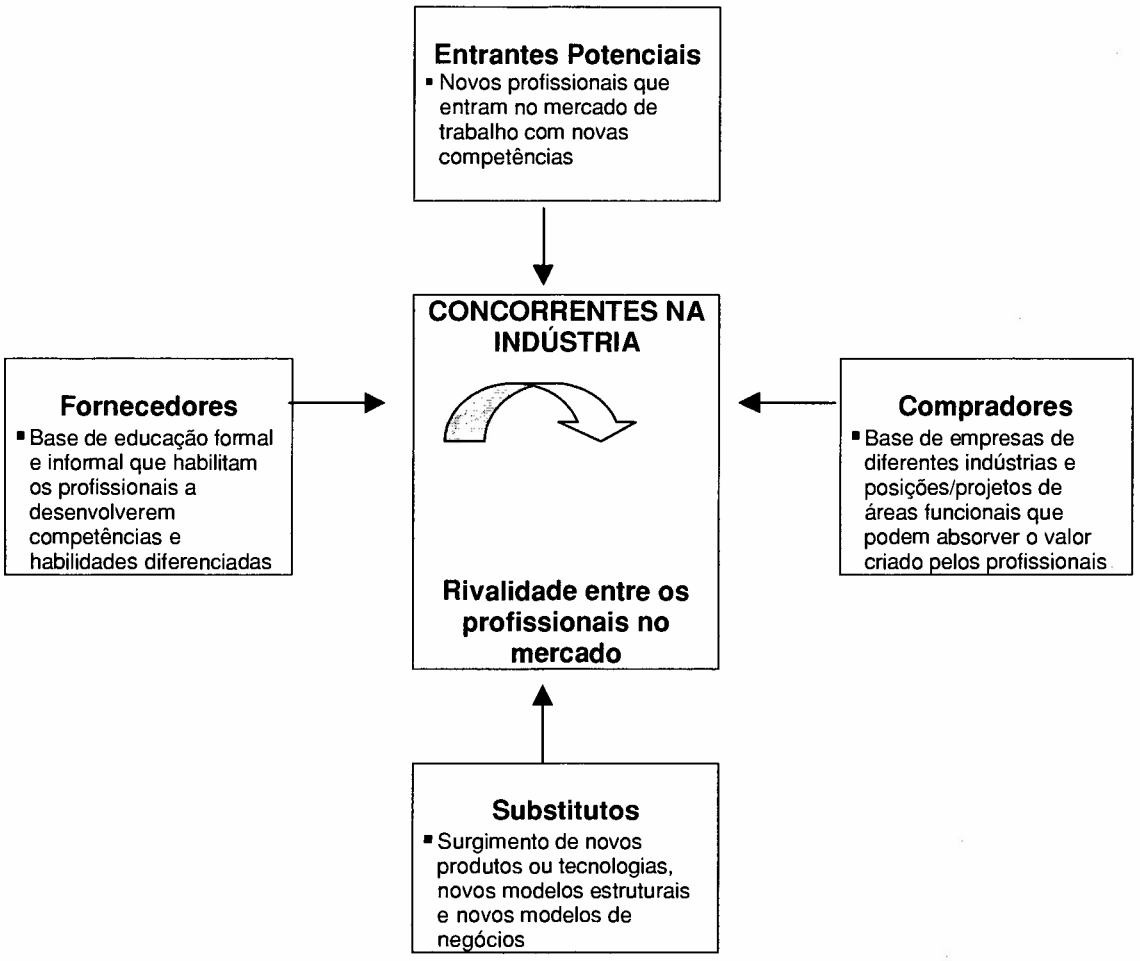
Fonte: Michael Porter, Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência (1986, p. 23)

Se entendemos que carreira segue padrão de comportamento análogo ao de um produto, que o gerenciamento da carreira cabe ao executivo e que não existe uma direção única a ser seguida. E, sequer há um objetivo correto a atingir, entendemos como necessário estabelecer uma estrutura para análise de uma carreira. Como forma de contribuição para a gestão de carreira,

[60] Andy Grove foi presidente do conselho e diretor executivo da Intel e autor do livro *"Only the Paranoid Survive", 1996*

extrapolamos o esquema proposto por Porter para uma carreira e, assim, identificamos as mesmas cinco forças que agem sobre um profissional:

Figura 3.2. – As cinco forças competitivas que agem numa carreira:


Entrantes Potenciais
▪ Novos profissionais que entram no mercado de trabalho com novas competências
CONCORRENTES NA INDÚSTRIA
Rivalidade entre os profissionais no mercado
Fornecedores
▪ Base de educação formal e informal que habilitam os profissionais a desenvolverem competências e habilidades diferenciadas
Compradores
▪ Base de empresas de diferentes indústrias e posições/projetos de áreas funcionais que podem absorver o valor criado pelos profissionais
Substitutos
▪ Surgimento de novos produtos ou tecnologias, novos modelos estruturais e novos modelos de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Michael Porter, Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência (1986) e proposições sobre carreira

Assim, estabelecemos uma grande aproximação entre Estratégia e Carreira, através da adequação do mais utilizado esquema de análise de ambiente competitivo para estratégia empresarial para carreira. Nos itens seguintes deste capítulo abordaremos cada uma das cinco forças da estrutura descrita por Porter.

"O sucesso da empresa contém as sementes para a própria destruição"
ANDREW GROVE

3.1. Rivalidade na Indústria

Porter (1986) define a rivalidade na indústria como: *"a forma corriqueira de disputa por posição."* (p. 34) A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes percebem a possibilidade de melhorar sua posição na divisão dos lucros da indústria. Os fatores que afetam a intensidade da rivalidade, podem ser:

- A competição tende a aumentar a medida que o número de empresas rivais aumenta e à medida que essas empresas se tornam iguais em tamanho e capacidade;

- A rivalidade do mercado é normalmente mais forte quando a demanda para o produto está crescendo devagar ou a oferta é maior. Da mesma maneira funciona o mercado de trabalho, quanto maior o número de bons executivos disponíveis, maior será a disputa pelas boas posições ofertadas no mercado;

- A competição é mais intensa quando empresas rivais são tentadas a usar cortes nos preços ou outras táticas de marketing para aumentar o volume de suas vendas.

  Acreditamos que esta forma de aumento de rivalidade não impacta diretamente a oferta/demanda de bons executivos, pois empresas que optam por executivos em função de menores remunerações ainda não entenderam o discutido na introdução do capítulo 1 desta obra, que somente os melhores talentos poderão fazer a diferença nas corporações;

- A competição é mais forte quando os produtos ou serviços de empresas rivais não são muito diferenciados a ponto de que os clientes não fiquem impedidos, pelos altos custos, de mudar de uma marca para outra. O mesmo ocorre aos executivos. Caso um profissional não possua alto Capital de Carreira – competências desenvolvidas que melhorem a relação de troca com a empresa, maior será a disputa por posições no mercado;

- A competição fica mais volátil e imprevisível à medida que as empresas rivais são diferentes entre si em termos de suas estratégias, suas personalidades, suas prioridades corporativas, seus recursos e países de origem e

- A rivalidade de mercado tende a ser mais vigorosa quando custa mais sair do negócio do que ficar e competir. Isto compõe as Barreiras à Saída dentro da indústria[61].

Por sua vez, Ghemawat (2000) afirma que esta força é a mais óbvia das cinco forças e é aquela onde os estrategistas têm focalizado seus esforços. Ratificando o que Porter afirmara, Ghemawat afirma que há dois principais fatores que determinam a intensidade da rivalidade, o número e porte relativo dos concorrentes, o que inclui a concentração e interdependência do setor e a necessidade de capital.

Milgrom & Roberts (1992) reforçam o aspecto da rivalidade na indústria afirmando que o lucro econômico de qualquer indústria no longo prazo é zero. Pois a competição aumenta a medida que algum dos jogadores estejam gerando lucro econômico satisfatório que remunere o capital investido. Assim, a rivalidade aumenta, e o faz proporcionalmente ao lucro auferido, a probabilidade de novos entrantes.

[61] Barreiras à saída serão abordadas mais adiante neste mesmo capítulo, mais especificamente no item 3.1.1.

3.1.1. Barreiras à Entrada e Saída

Fator de muita importância na análise da Rivalidade na Indústria são as barreiras, tanto à entrada quanto à saída. Pois a lucratividade média do setor é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial (GHEMAWAT, 2000).

A ameaça à entrada de novas empresas depende do peso das barreiras, tanto de entrada quanto de saída de uma indústria. As barreiras de entrada evitam o ingresso de empresas de fora dela, assim como evitam que as empresas de dentro da indústria entrem em competição umas com as outras. As barreiras reduzem a mobilidade e a competição. Isto resulta em lucratividade mais alta e menos risco dentro da indústria.

Segundo Porter (1979) há seis grandes formas de barreiras para quem entra:

1. Economias de Escala – Essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos. A economia de escala na produção, nas pesquisas, no marketing e nos serviços são provavelmente as barreiras-chave para se entrar em diversos setores;

2. Diferenciação de produto – A identificação com a marca cria uma barreira porque força os novos entrantes a altos investimentos em divulgação da marca para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes. Publicidade, serviço a

clientes, ser o primeiro no setor e diferenças de produtos estão entre os fatores que propiciam identificação com a marca.

Uma carreira, ou melhor um profissional, pode ser diferenciada por dois aspectos. No conjunto de competências e habilidades desenvolvidos e na experiência acumulada, onde este conjunto de fatores fica melhor traduzido pela reputação adquirida. Assim, a reputação individual é o melhor diferenciador e pode transformar-se numa grande barreira a novos jogadores para determinadas posições;

3. Investimentos para competir - cria uma barreira para os novos, particularmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento. O capital é necessário não só para instalações mas também para crédito ao consumidor, estoques, para absorver perdas com custos iniciais genéricos.

   Neste sentido, o capital deve ser associado à base de educação formal, sendo que para diversas funções a necessidade de conhecimento específico é condição para participar da indústria. Veja como exemplo a função dos médicos, ou físicos nucleares. Sem o alto investimento em conhecimento adquirido é impossível praticar a profissão e se por algum motivo, o indivíduo optar por mudar de carreira, o investimento no conhecimento é irrecuperável;

4. Desvantagens de custo independente do porte – As empresas entrincheiradas podem ter vantagens em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importa quais sejam seus portes e economias de escala que possam conseguir. Estas

vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis. Em alguns casos as vantagens de custos podem ser legalmente aplicadas, como no caso das patentes.

A vantagem de custo, quando traduzida para linguagem de uma carreira deveria ser compreendida como vantagem de tempo. Tempo na obtenção de conhecimentos e competências relevantes para o desempenho da função, assim, a experiência acumulada é uma grande barreira a novos entrantes;

5. Acesso a canais de distribuição – Naturalmente, o recém-chegado deve garantir a distribuição de seu novo produto ou serviço. Um novo bem de consumo deve deslocar outros concorrentes da gôndola do supermercado por meio de abatimento de preços, promoções, esforços intensivos de vendas ou outro meio qualquer. Por mais limitados que sejam os canais do atacado e do varejo e por mais que tenham os demais competidores garantindo suas posições, maior será a dificuldade para um novo participante no setor.

Associando algumas das barreiras descritas acima, podemos comparar o acesso ao canal de distribuição ao acesso, pelo executivo, aos canais de recrutamento de uma determinada empresa ou setor. Pois, quanto mais restrito for o processo de seleção, maior será a dificuldade de um novo profissional participar de um novo "setor" escolhido. Retornamos neste

ponto à definição dada por Cabrera de empregabilidade, onde inclui a rede de relacionamento como indispensável para se ter empregabilidade e

6. Política governamental – O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamento e limitações de acesso a matérias-primas. O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante colocando barreiras aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais e regulamentações de segurança

   Mais uma vez, quando traçamos o paralelo à uma carreira, podemos verificar a política governamental como uma potencial barreira, pois pode, através de regulamentações, impedir a entrada de novos profissionais no mercado. Em tempo de globalização e internacionalização, o trâmite burocrático de obtenção de vistos de trabalho pode ser claramente um procedimento governamental para regular a entrada de novos profissionais em determinado setor ou praticar uma reserva de mercado.

Em 1986 Porter complementa a lista das seis barreiras à entrada citando outros cinco aspectos que podem ser construídos por empresas cujos negócios exigem ou têm:

- Processo de fabricação especializado;

- Localização geográfica;

- Fontes de fornecimento especializadas (matéria-prima e mão-de-obra);

- Maquinaria para fins especiais ou software que somente pode ser usado com seu produto e

- Técnicas especiais de financiamento.

Estas novas barreiras à entrada descritas por Porter não possuem forte vinculo a aspectos de carreira.

Já as barreiras de saída, descritas por Porter (1986) como um dos fatores relevantes na análise da Rivalidade na Indústria, evitam que uma empresa saia de um setor em declínio. Isto resulta em lucros menores para uma indústria madura na medida que o número de concorrentes permanece grande a despeito do limitado potencial de lucro. O excesso de capacidade da indústria é usado somente durante os períodos de explosão de consumo, que ocorrem pouco freqüentemente em uma indústria madura. Este excesso resulta em lucros menores. Porter (1986, p. 37) cita cinco principais fontes de barreiras de saída[62]:

1. Ativos especializados – ativos altamente especializados para uma determinada atividade ou localização têm valores baixos de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão. Quando associamos a um indivíduo, notamos que profissionais muito específicos possuem um horizonte muito limitado na busca por novas posições;

[62] Para uma discussão mais profunda sobre barreiras de saída, recomendo a leitura do capítulo 12 – Estratégia Competitiva em Indústrias em Declínio do livro *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* de Michael Porter *(1986)*

2. Custos fixos de saída – estes incluem acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, capacidade de manutenção para componentes sobressalentes, etc.

   Analogamente, estes custos fixos à uma saída podem ser comparáveis aos pacotes que as grandes empresas acenam para seus executivos para o momento da aposentadoria, o que torna a mudança de posição ainda mais arriscada. Outro fator que aumenta os custos fixos de saída são os planos de remuneração variável baseados em ações, que somente podem ser resgatáveis ao longo dos anos ou na aposentadoria do executivo;

3. Barreiras emocionais – a relutância da administração em justificar economicamente as decisões de saída é causada pela identificação com a atividade em particular, pela lealdade com os empregados, pelo receio quanto às próprias carreiras, por orgulho e por outras razões.

   Aparentemente pouco lógico para os executivos acostumados a analisar e tomar as melhores decisões para os negócios, estas barreiras emocionais são uma grande realidade na carreira dos profissionais. Principalmente no momento que saem de suas empresas onde passaram muitos anos, quebrando a zona de conforto;

4. Restrições de ordem governamental e social – incluem negativa ou desencorajamento por parte do governo quanto à saída do negócio em virtude do desemprego causado e dos efeitos econômicos regionais e

5. Inter-relações estratégicas - inter-relações entre unidades da companhia em termos de imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas, etc. Isto faz com que a empresa entenda como de grande importância estratégica o fato de estar no negócio

O quadro a seguir, extraído de PORTER (1986), demonstra a relação direta entre a lucratividade da indústria e barreiras de entrada e saída:

Figura 3.3. Barreiras e Rentabilidade

		Barreiras à Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras à Entrada	Baixas	Retornos Estáveis Baixos	Retornos Arriscados Baixos
	Altas	Retornos Estáveis Altos	Retornos Arriscados Altos

Fonte: Michael Porter, Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência (1986, p. 39)

Os melhores lucros ocorrem quando as barreiras de entrada são altas e as de saída são baixas, pois a entrada é difícil e competidores mal sucedidos podem deixar a industria facilmente.

Analogamente, apresentamos a seguir quadro derivado da proposta de barreiras e retorno para uma carreira:

Figura 3.4. Barreiras e Rentabilidade na Carreira

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Carreira sem grande diferenciação, Retornos Estáveis Baixos	Carreira em Declínio Retornos Arriscados Baixos
	Altas	Carreira Generalista em Destaque Retornos Estáveis Altos	Carreira muito Específica Retornos Arriscados Altos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Michael Porter, Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência (1986) e proposições sobre carreira

Assim, cada uma das situações requer abordagens estratégicas específicas para os indivíduos. Sendo que os procedimentos adotados para um dos quadrantes não são aplicáveis aos demais.

Na avaliação do contexto competitivo do executivo deve observar atentamente qual o nível de rivalidade onde está inserido, e, principalmente, observar esta rivalidade não somente em sua área funcional, mas em todos os mercados potenciais de atuação.

3.1.2. Aplicação da força Rivalidade na Indústria numa Carreira

A aplicação da força Rivalidade na Indústria numa carreira foi discutida ao longo da apresentação da proposta de Porter. Além da abordagem anteriormente realizada, merece destaque a necessidade que um executivo tem de entender seus concorrentes para poder posicionar-se corretamente no mercado.

O conceito de Capital de Carreira é bastante interessante para uma análise conjunta por parte do profissional, pois as barreiras à Saída, podem aumentar a competição, e, somente através de diferenciação de produtos, ou melhor, de competências, que o executivo pode reduzir a rivalidade e incrementar a rentabilidade de sua carreira.

A experiência acumulada deste autor em sua carreira, demonstra que os executivos parecem analisar somente em seus próprios pontos fortes e fracos – principalmente nos fracos – quando deveriam fazer uma análise comparativa e avaliar qual a perspectiva futura de competências.

3.2. Poder Econômico dos Clientes

Outra força competitiva descrita por Porter é dada pelo Poder Econômico dos Clientes (compradores) que agem forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços, jogando uns concorrentes contra os outros. Os compradores possuem maior poder de barganha quando:

- São grandes e poucos e quando compram em quantidades. Freqüentemente os clientes grandes são bem sucedidos em usar sua influência de volume de compras para obter importantes concessões de preço e outros termos e condições de vendas favoráveis;

- A indústria fornecedora é composta de um grande número de vendedores relativamente pequenos;

- O item que está sendo comprado é suficientemente padronizado entre vendedores, de maneira que os consumidores não só encontram vendedores alternativos como podem trocar de fornecedor a um custo praticamente nulo;

- Os vendedores apresentam pouca ameaça de integração avançada no mercado de produto de seus consumidores;

- O item que está sendo comprado não é um insumo importante;

- É economicamente viável para os clientes seguir a prática de adquirir os insumos de diversos fornecedores ao invés de apenas um e

- O produto ou serviço que está sendo comprado não economiza dinheiro do consumidor.

Galbraith (1995) afirma que as empresas estão revendo suas estruturas baseadas no aumento do poder de barganha dos compradores. Assim as empresas estão trazendo mais pessoas para o processo de decisão, o que torna a participação dos indivíduos de maior relevância numa empresa, cada vez mais profissionais e menos processos. Quando relacionamos esta força à carreira do indivíduo, observamos que ocorre o inverso. Se entendemos que os profissionais possuem maior presença na organização e estabelecemos que no esquema das forças os compradores seriam os empregadores, ou melhor, as empresas disponíveis no mercado para absorver o trabalho do indivíduo, podemos concluir que a organização está perdendo poder de barganha junto ao executivo.

3.2.1. Aplicação da força Poder Econômico dos Compradores numa Carreira

O poder do comprador é uma das forças que influencia a apropriação do valor numa carreira, pois entendemos como comprador todo aquele que é capaz de absorver a força de trabalho gerada pelo indivíduo e que pode agregar valor aos processos estabelecidos.

Enquanto numa análise competitiva das indústrias, o cenário de fusões e alianças vêm aumentando a importância desta força, num novo cenário profissional, podemos afirmar que este vetor vêm perdendo poder de barganha, pois, segundo Arthur (1996), as empresas estão mais dependentes dos profissionais e estes menos dependentes do atual empregador. Pois o valor dos ativos intangíveis vêm ganhando força e sendo ainda mais valorizados (SENGE, 1994).

A análise do poder de barganha dos compradores está diretamente ligado ao plano pessoal do executivo, não apenas de seu objetivo profissional. Se o indivíduo possui plano de morar em determinada cidade para manter-se perto da família, certamente terá que suportar maior poder por parte do número limitado de potenciais compradores disponíveis na região. O mesmo aplica-se a profissionais que exercem funções muito específicas, como mergulhadores de alta profundidade, onde o horizonte de potenciais compradores é muito reduzido.

Savioli (1991) admite a importância desta força quando afirma: *"Quando você estuda uma empresa com o objetivo de fazer carreira é importante entender a sua arquitetura e os fluxos dos seus sistemas administrativos; afinal é nele que você vai viver e se movimentar" (p. 30).*

3.3. Poder Econômico dos Fornecedores

O Poder Econômico dos Fornecedores é a imagem refletida do Poder de Barganha dos Compradores. Em função disto, sua análise focaliza inicialmente o tamanho e a concentração dos fornecedores em relação aos participantes na indústria e, a seguir, o grau de diferenciação dos insumos fornecidos. A capacidade de cobrar preços diferentes dos clientes, de acordo com diferenças no valor criado para cada um deles indica, em geral, que o setor é caracterizado pelo alto poder dos fornecedores.

- O insumo é, de uma forma ou de outra, importante para o comprador;

- O grupo fornecedor é dominado por poucas e grandes empresas que não enfrentam condições intensamente competitivas;

- Os produtos respectivos dos fornecedores são diferenciados ao ponto de ficar difícil ou custos para os compradores mudarem de um fornecedor para outro;

- Os fornecedores de um insumo não precisam competir com insumos substitutos de fornecedores de outras indústrias e

- Um ou mais fornecedores representam uma ameaça real de integração avançada no negócio de uma indústria compradora.

Shapiro e Varian (1999) destacam a necessidade neste novo ambiente competitivo de concentrar-se não apenas nos concorrentes, mas também nos colaboradores e complementares[63]. Como exemplo citam a histórica parceria entre Microsoft e Intel, onde a Microsoft dedicou-se quase exclusivamente ao software, enquanto a Intel dedicou-se ao hardware. Ou seja estratégia deve ser entendida como uma análise de fora para dentro.

Este conceito de colaboradores e complementares é citado por Brandenburger e Nalebuff (1996) em *Co-opetition*[64] e define o seguinte: *"um jogador é seu complementar se os clientes valorizam seu produto mais quando está associado ao produto do outro, que quando seu produto isolado ... é competidor quando o cliente valoriza seu produto menos quando associado ao produto do outro que quando seu produto está isolado"* (p.18).

Assim, um fornecedor pode ser muito mais que um simples provedor de insumos, bem como um comprador, pode assumir papel de valorizar o produto. Da mesma maneira, um executivo pode possuir complementares. Vejamos um executivo que lidera um grupo multidisciplinar. Na teoria, seus liderados podem ser concorrentes, porém, na prática, se corretamente orientados, podem agregar muito valor ao processo, transformando o resultado final em algo de mais valor.

Esta associação é muito válida quando observamos um indivíduo freqüentando uma universidade ou um curso de pós-graduação. Se o executivo assumir a postura de somente receber os insumos ofertados e aguardar o título, será somente competição. Porém, se buscar conhecimento além do diretamente ofertado e, realmente, desejar aprender o conteúdo, aí, sim, será cooperação.

---

[63] Complementadores são aqueles itens que tornam o seu bem mais útil, pois um bem não pode competir se não for compatível com o resto do sistema. No modelo de economia tradicional entendemos como bens complementares, onde a demanda está relacionada a outros bens, como exemplos, podemos citar: tacos e bolas de beisebol, cachorro-quente e mostarda, hardware e software (Pindyck & Rubinfel – 1994).

[64] Recomendamos a leitura de Bradenburger, A & Nalebuff, B: Co-opetition, pois é uma visão muito interessante do mercado competitivo, isolando competição e cooperação.

3.3.1. Aplicação da força Poder Econômico dos Fornecedores numa Carreira

A consideração desta força numa análise de competitividade numa carreira é muito relevante, porém ocorre em situações diferentes. Se compreendemos fornecedores como toda base de educação formal e informal de um profissional é submetido ao decorrer da carreira, verificamos que há uma diferença na maneira de considerarmos o poder que os fornecedores possuem.

Há dois aspectos muito relevantes nesta análise. O primeiro refere-se à diferenciação de produto oferecido pelos fornecedores. O que envolve a reputação disponibilizada, e não apenas o conhecimento tácito e implícito ofertado. E, o segundo, é o fato do insumo ser de grande relevância para os compradores. Na realidade, parte dos executivos dedica-se somente a esta tarefa em determinados períodos da vida.

Assim, os fornecedores possuem grande poder, porém deve ser considerado de maneira diferente daquela proposta por Porter, pois a decisão do fornecedor é praticamente definitiva, sendo que novos fornecedores podem ser incluídos, porém a herança da reputação do fornecedor anterior ainda causará impactos na vida profissional.

Em qualquer processo de negociação (incluindo na carreira) há assimetria de informações entre os agentes envolvidos. Assim, o conceito da sinalização[65], pode permitir melhores informações a quem interpretar os sinais. O melhor exemplo para este pensamento é o processo de contratação de um profissional no início da carreira, onde não há experiência profissional a ser julgada, apenas o histórico escolar. Disto assume-se que se o jovem freqüentou

[65] Teoria de sinalização é um conceito onde uma das partes por razões pessoais adota comportamentos que se propriamente interpretados podem revelar informações relevantes. (MILGROM & ROBERTS, 1992)

determinada escola, ele possui determinadas características (MILGROM & ROBERTS, 1992).

Porém, de acordo com Milgrom & Roberts (1992) a idéia da sinalização perde relevância na vida profissional, pois o indivíduo começa a apresentar performance na área de atuação. De onde concluímos que o impacto dos fornecedores reduz-se ao longo da carreira do indivíduo, em estágios mais avançados da vida profissional o aspecto educação perde relevância como sinalizador enquanto a educação informal e experiências acumuladas ganham importância. Por outro lado, podemos constatar na experiência profissional deste auto, evidências de da importância de *networking* entre profissionais oriundos de uma mesma escola.

3.4. Produtos Substitutos

Porter (1979, 1986) afirma que as empresas em determinado setor não concorrem somente com as demais empresas do setor, mas, também, em termos mais amplos com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos a medida que a troca[66] entre preço/desempenho do produto substituto torna-se mais atrativo.

Assim, a ameaça representada por substitutos à lucratividade de uma indústria depende das proporções relativas preço/desempenho dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem recorrer para satisfazer a mesma necessidade básica. A ameaça de substituição também é afetada pelos custos de mudança, isto é, depende dos custos de re-treinamento, novo ferramental ou re-projeto, nos quais se incorre quando um cliente muda para um tipo diferente de produto ou serviço.

Segundo Ghemawat (2000) o processo de substituição assume uma curva em forma de "S". Pois começa lentamente com alguns pioneiros tomando o risco das substituição , adquire força se outros o seguem e finalmente se nivela quando quase todas as possibilidades econômicas forem esgotadas.

Os produtos que apresentam maior potencial de substitubilidade são aqueles que, segundo Porter (1986), apresentam tendência de melhoramento da troca entre preço/desempenho comparado ao produto da indústria e são produzidos por setores com altos lucros. Nestes casos os substitutos entram rapidamente em ação, aumentando a competição em seus setores, causando redução de custos e melhorias de qualidade (PORTER, 1979; 1986)

---

[66] O termo que melhor se aplica neste conceito é o termo em inglês *Tradeoff*, usualmente utilizado nos meios empresariais.

3.4.1. Aplicação da força Produtos Substitutos numa Carreira

Nesta fase de rápida evolução tecnológica e nos modelos de negócios, entendemos que os substitutos para um executivo são as radicais mudanças que vêm ocorrendo nas organizações em revisões de processos alavancadas pela consolidação e expansão da tecnologia da informação (SHAPIRO & VARIAN, 1999)

Bridges (1998)[67] cita exemplo dos economistas de grandes bancos e corretoras que, com seus altos salários, possuíam importante papel nas empresas onde trabalhavam, e sentiam-se seguros por acreditarem não terem substitutos. Porém, alguns economistas que haviam perdido ou deixado seus empregos, montaram uma empresa que fazia sofisticadas previsões e ofereciam o serviço por um pequeno percentual do custo dos economistas empregados. Assim: *"um produto oferecido por uma pequena empresa consegue substituir o funcionário de uma grande empresa e o faz a um custo inferior a 1% do custo daquele funcionário"* (p.6).

O exemplo acima demonstra perfeitamente o porquê do executivo buscar identificar os potenciais substitutos e antecipar-se em seu processo de desenvolvimento, de maneira a transformar a ameaça de um substituto em produto complementar, ou seja, desenvolver habilidades que o permitam ser um agente de mudança ou um operador desta nova tecnologia.

---

[67] Extraído do artigo de Bernard Wysocki Jr., *"Seers in a Slump", Wall Street Journal,* 9 de outubro de 1995, p.A1 *in Bridges (1998).*

3.5. Novos entrantes

Segundo Hamel (2000) nos modelos de negócios atuais não há mais a contraposição de leste vs oeste ou América vs Japão, há, sim, os *"insurgentes"* vs *"incumbentes"*. Ou seja, não há nada estabelecido que não possa ser melhorado através de uma acelerada destruição criativa como descrito por Schumpeter. Veja o exemplo da AOL na Inglaterra, que, segundo Hamel, é a estrela no mundo da internet e, mesmo assim, perdeu a liderança de mercado e foi forçada a seguir o modelo de negócios da Freeserve[68].

Desta maneira a entrada de novas organizações em um setor está diretamente às barreiras à entrada descritas no item 3.1.1. acima. Porém, como descrito por Hamel (2000) o novo cenário competitivo deve basear-se em novos entrantes que irão mudas as regras do jogo, ou seja, entrarão com modelos de negócios distintos dos atuais.

Há duas possibilidades de surgir um novo entrante em determinado setor. A primeira e mais tradicional é uma grande organização que ainda não participa de determinado setor ou em determinada região. Este novo entrante irá participar do mercado utilizando-se das mesmas regras adotadas pelos demais participantes.

A segunda maneira - e a mais agressiva - é aquela onde um novo entrante inicia o negócio seguindo novas regras, através de um processo diferenciado, basicamente por dominar o consumidor. Como exemplo podemos verificar a revolução que Amazon.com e Priceline.com fizeram nos mercados de comércio de livros e na indústria de leilões (BROOKER, 1999).

[68] Freeserve foi a primeira empresa a introduzir serviço de acesso à internet gratuito e com isto atingiu 1,5 milhões de clientes em apenas 15 meses ultrapassando a AOL na liderança no mercado britânico. (HAMEL, 2000, p.7-8).

3.5.1. Aplicação da força Novos Entrantes numa Carreira

No esquema proposto, os novos entrantes seriam os profissionais que entram no mercado de trabalho. Esta força merece mais atenção nos estágios iniciais da carreira do profissional, pois com o avançar da carreira e com o profissional assumindo posições de liderança na organização maior é a importância da experiência acumulada e menor a ameaça de novos potenciais entrantes.

Em contrapartida, a internacionalização dos negócios e a organização das empresas em estruturas sem limites geográficos, aumenta o número de concorrentes na indústria, ou seja, o executivo brasileiro irá disputar posições com executivos de todos os países. Isto já é uma realidade quando observamos processos de seleção para os executivos.

Assim, devemos entender como substitutos os executivos mesmo que geograficamente afastados. Estes não fazem parte dos concorrentes diretos pela diferença entre as competências. Porém, encaixam-se claramente na figura de substitutos.

3.6. Conclusões sobre a aplicabilidade do modelo em Carreiras

Até o momento, o estudo avaliou o Modelo da Rivalidade Ampliada, utilizado na análise do ambiente competitivo das empresas. Esta proposta mostrou-se, na abordagem superficial desenvolvida, uma ferramenta interessante para contextualizar um profissional no ambiente competitivo.

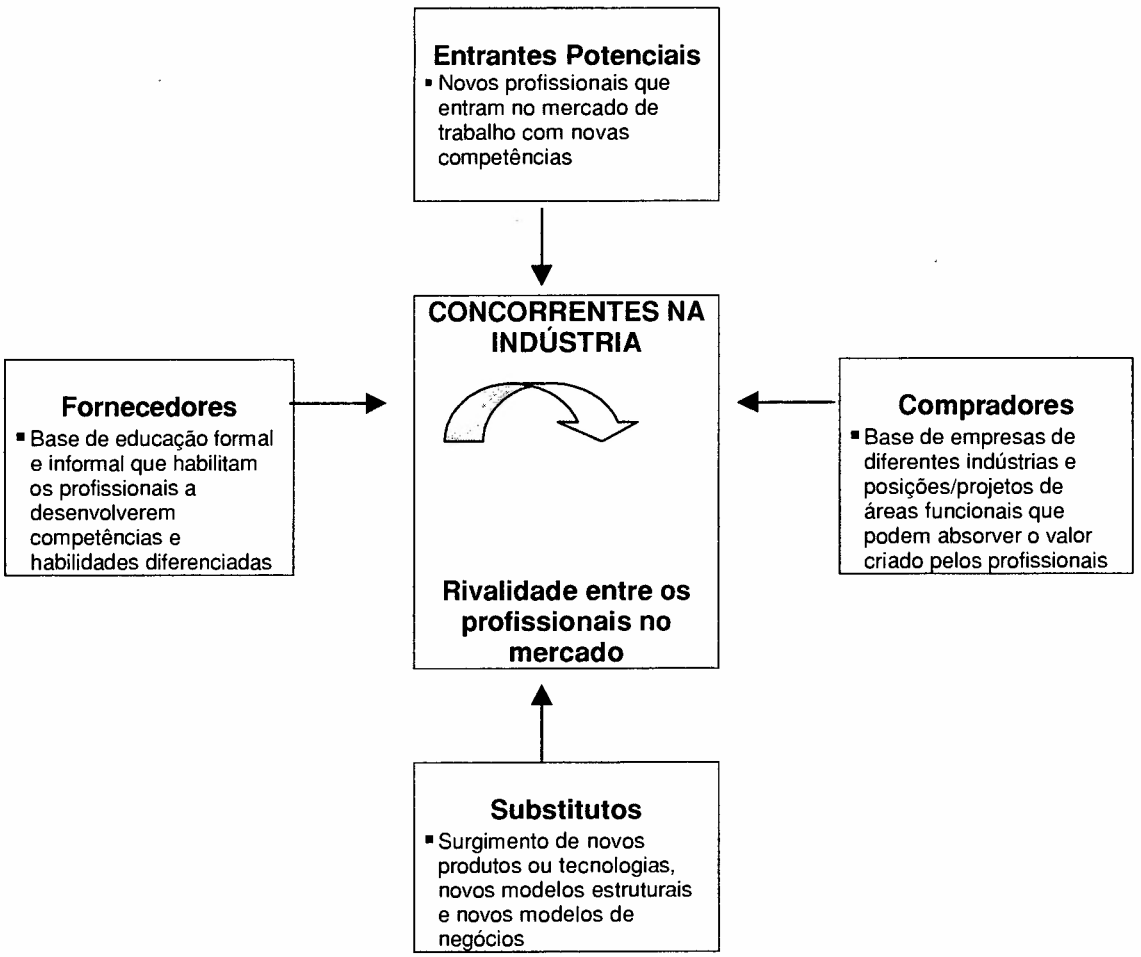
Mais importante que apenas contextualizar, esta ferramenta apresenta uma forma estruturada de analisar a carreira, garantindo que as diferentes forças que atuam na vida profissional sejam observadas.

Desta maneira, acreditamos que o esquema torna-se útil como instrumento estruturado de análise do ambiente profissional. É importante destacar que a proposição não serve para direcionar as decisões de carreira, mas, apenas, fornece subsídios para definição de qual estratégia a ser adotada.

Até o momento, apresentamos duas diferentes formas de analisar a carreira, a verificação do ciclo de vida – como apresentado no capítulo 1 - e, desta maneira, identificar o melhor tipo de estratégia a ser adotado – como discutido no capítulo 2.

Apresentamos, novamente, a proposta para análise de carreira, baseado na estrutura desenvolvida por Porter.

Figura 3.5. – As cinco forças competitivas que agem numa carreira


Entrantes Potenciais
▪ Novos profissionais que entram no mercado de trabalho com novas competências
CONCORRENTES NA INDÚSTRIA
Rivalidade entre os profissionais no mercado
Fornecedores
▪ Base de educação formal e informal que habilitam os profissionais a desenvolverem competências e habilidades diferenciadas
Compradores
▪ Base de empresas de diferentes indústrias e posições/projetos de áreas funcionais que podem absorver o valor criado pelos profissionais
Substitutos
▪ Surgimento de novos produtos ou tecnologias, novos modelos estruturais e novos modelos de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Michael Porter, Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência (1986)

CAPÍTULO 4 - CADEIA DE VALOR

Para fornecer de maneira consistente valor ao mercado-alvo, a organização precisa criá-lo em sua cadeia (valor agregado) e mantê-la adequada ao ambiente em que compete ou irá competir. Neste capítulo abordaremos a questão de como a cadeia de valor pode adicionar vantagem à organização. Ao abordarmos o valor agregado por meio da separação dos processos suprir-transformar-entregar, buscamos explorar a seguinte questão: como a cadeia de valor pode criar uma vantagem competitiva para a organização? E consequentemente, qual a aplicação deste esquema numa carreira?

O objetivo deste capítulo dentro deste estudo não é esgotar a discussão sobre Cadeia de Valor, nem explorar profundamente o conceito de atividades primarias ou de apoio, porém, aproximar o conceito de cadeia de valor para uma carreira, pois, da mesma maneira que empresas, indivíduos também possuem competências e habilidades primárias e de apoio.

Pressupomos que a análise estratégica requeira o entendimento da relação entre a criação de valor (da utilidade, no ponto de vista do consumidor) e para tal é indispensável uma visão global do negócio. Nessa abordagem estratégica, a proposta é estabelecer um valor superior aos olhos do consumidor e a análise e interpretação do todo é importante porque pode haver conflito entre a abordagem que agrega (operação) e aquela que entrega o valor (marketing). Numa estratégia de enfoque em custo na operação, por exemplo, alguns elementos adicionadores de valor para o consumidor podem ser interpretados como não agregadores, entretanto, podem constituir-se em um grande alavancador de vendas.

Se observássemos um jovem executivo, veríamos que algumas das atividades de desenvolvimento, como a realização de um curso de MBA

podem não agregar muito valor imediatamente em suas carreiras, porém, atuam como um alavancador e habilitador para as etapas seguintes.

O termo agregar é oriundo do latim *Aggregare*, denotando "reunir, associar, acumular". Agregar é a principal função de uma organização. A empresa não apenas reúne ou associa, mas ao projetar e executar os processos pode sobreviver e diferenciar-se de seus concorrentes. O termo cadeia de valor adicionado advém da microeconomia, onde é utilizado para descrever os vários passos do fluxo de produção de um bem ou serviço, iniciando na matéria-prima e indo até o consumidor final (PINDYCK & RUBINFELD, 1994).

Entendemos que a maneira como a organização analisa o ambiente e desenvolve competências específicas em sua cadeia de valor, permite-lhe desenvolver vantagens competitivas[69].

A vantagem competitiva resulta da habilidade da empresa em desempenhar as atividades requeridas com um custo inferior aos seus concorrentes ou algumas delas de forma única que crie valor para o consumidor e que também permita à empresa promover preço prêmio. Custo e valor levam a três estratégias genéricas[70] para um desempenho acima da média: liderança de custos, diferenciação e foco ou alta segmentação. Nesta última a organização encontra um segmento de mercado específico no qual possa atuar, especializando-se e atendendo-o de modo superior e com melhor desempenho que os concorrentes. Ela apresenta duas variantes: custos e diferenciação. Ainda segundo Porter, o *mix* e a configuração das atividades são alterados pelo escopo competitivo, dentro do qual a vantagem é obtida. Assim a sua escolha é fator preponderante em uma estratégia (PORTER, 1991).

[69] Vantagem Competitiva será detalhadamente elaborada no capítulo 6, mais especificamente item 6.1 – O que são Vantagens Competitivas?
[70] Estratégias Genéricas serão discutidas no capítulo 6 deste estudo

Segundo Porter (1986), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, pois ela tem origem nas inúmeras atividades executas pela empresa em seu processo de produção e no modo como essas atividades interagem, desta forma, ela nasce da somatória dos fatores-chave de sucesso desenvolvidos nos elos, nas interfaces ou numa melhor integração entre eles e se estabelece na competência dos colaboradores dentro de cada elo da cadeia.

Kotler (1991) faz uma importante distinção entre os fatores que promovem a vantagem competitiva e aqueles de vantagem distintiva. Uma empresa tem vantagem competitiva quando é mais forte que os concorrentes em um fator relevante para o consumidor e tem competência distintiva quando apresenta um fator forte que, no entanto, não a distingue necessariamente sob ponto de vista dos concorrentes ou se este for relevante para os consumidores há outros concorrentes na mesma situação.

Há várias formas de concorrer no mercado e a organização faz opções por aqueles que fatores-chave que acredita lhe permitirá atingir seus objetivos. Os fatores competitivos são muitas vezes conflitantes uns com os outros. Como a organização não pode se tornar excelente em todos os critérios, ela realiza importantes trocas entre as alternativas. Normalmente, as empresas escolhem pequeno número, selecionando aqueles aos quais quer dar prioridade e que formam os pilares de sua estratégia. Eles fortalecem a habilidade da organização buscar posições vantajosas sobre a concorrência no mercado-alvo.

Segundo Porter (1989), a empresa é considerada como um encadeamento de atividades – as atividades de valor – nas quais ocorrerem os múltiplos inter-relacionamentos com o ambiente, dos quais surge a criação do valor e, portanto, a vantagem competitiva da empresa.

Assim, este modelo de cadeia de valores é uma metodologia para identificar fontes potenciais de valor e vantagens competitivas de uma empresa. A cadeia de valor desagrega uma empresa por atividades de relevância estratégica para identificar fontes de diferenciação. Assim como uma empresa possui sua cadeia de valores, os elementos com os quais ela interage diretamente como fornecedores, distribuidores e compradores também possuem suas cadeias. Diferentes estratégias destinadas a alcançar incremento no valor fornecido criam exigências específicas na cadeia de agregação da organização (PORTER, 1989).

A organização ao projetar e executar sua cadeia pode agregar mais ou menos valor em sua operação. Ela transforma ou combina recursos, adicionando valor por intermédio de um sistema produtivo. No entanto, não é apenas através do processo básico de transformação que a empresa garante a sua sobrevivência. Para implementar a sua atuação, ela constrói cadeias, ligações internas e externas, realizadas por intermédio de indivíduos ou organizações, que lhe permitem adquirir e suprir os insumos básicos, proceder à transformação, entregar o produto ao consumidor, obter informações do ambiente e comunicar-se com o mercado (PORTER, 1989).

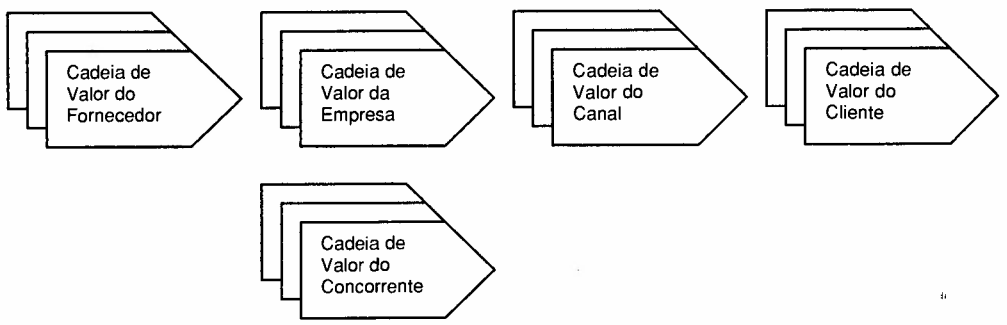
Desta mesma maneira, um profissional pode agregar valor à sua carreira escolhendo as competências e habilidades que deseja ter melhor desenvolvidas, entre elas, a capacidade de se relacionar com o mercado. Ou seja, criar e manter uma rede de relacionamentos que suporte sua empregabilidade, como descrito por Cabrera.

Portanto, o profissional precisa mapear todas suas experiências, habilidade e competências e identificar aquelas que podem agregar valor ao negócio de seu comprador (empregador). Somente assim poderá exercer preço prêmio sobre o produto que está vendendo aumentando sua riqueza.

Porter (1989) explicita claramente a relação entre a cadeia de valor e a vantagem competitiva ao conceituar: *"Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores (...) As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma forma básica de vantagem competitiva"* (p.33). O autor continua, afirmando que "*a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e ultrapassa o custo de fabricação pela empresa"* (p.33). De forma análoga, quanto mais valor um indivíduo criar em sua organização, maior será seu valor nesta eventualmente, conseguirá criar uma vantagem competitiva.

Os elos desta cadeia produtiva podem influenciar ou serem influenciados entre si, formando o que PORTER (1989) define como *"Sistema de Valores"*. Desta maneira, a sustentação de uma vantagem competitiva depende também de como a empresa desenvolve suas relações com outras cadeias de valores integrantes do Sistema de Valores.

Figura 4.1. O Sistema de Valores


Cadeia de Valor do Fornecedor
Cadeia de Valor da Empresa
Cadeia de Valor do Canal
Cadeia de Valor do Cliente
Cadeia de Valor do Concorrente

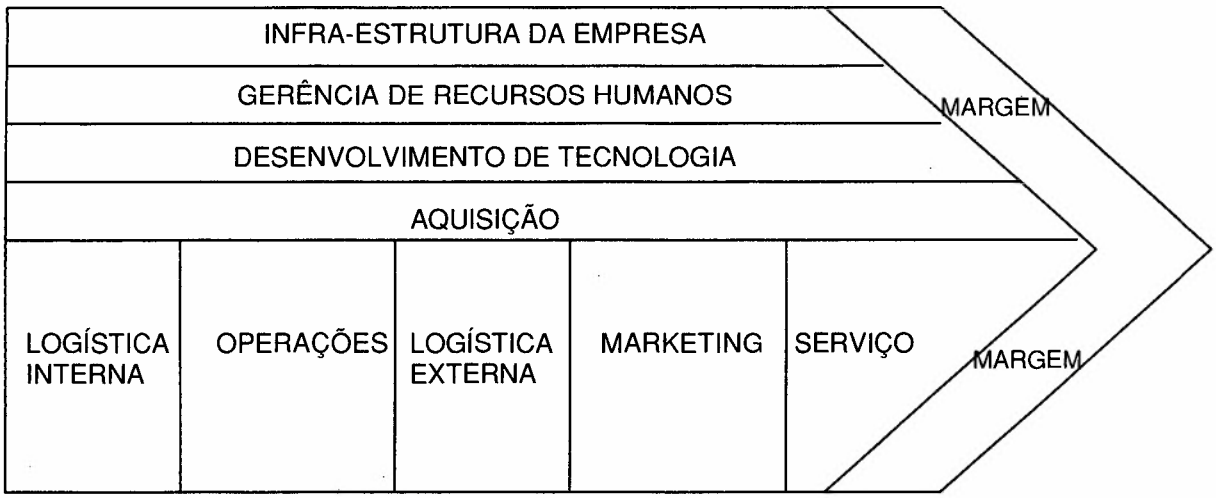
Fonte: Michael Porter, Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior (1989, p. 32)

A cadeia de valores de uma empresa é um "reflexo" de sua história, do portfólio de estratégias adotadas, de seu modelo de implementação e suas atividades principais. Para melhor conceituação de cadeia de valor, PORTER (1989 – p.34) define: *"Valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto/serviço que a empresa oferece"* e, portanto, não se refere a custos ou valores adicionados. Desta maneira, a cadeia de valor refere-se ao valor total. Em outras palavras, podemos entender que a cadeia de valor representa a margem mais as atividades de valor. Porter (1989, p. 34) define as atividades de valor como: *"como atividades físicas que cada empresa desenvolve para criar 'valor' para o comprador".*

Interessante nesta abordagem é que 'valor' é considerado em termos competitivos, constituindo no montante que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto da empresa e é medido pela receita total. Assim, é o valor e não o custo, que deve ser utilizado para a análise da vantagem competitiva, uma vez que uma empresa pode elevar propositadamente seu custo, buscando um preço prêmio, via diferenciação. A mesma lógica vale para um profissional, pois as empresas buscam aqueles que agregam maior valor e não aqueles de menor custo, pois como na era do conhecimento, os recursos humanos são a principal fonte de vantagem competitiva (DRUCKER, 1999).

A determinação do valor total é um resultado da percepção da empresa da necessidade e/ou desejo do comprador e os caminhos desenvolvidos para atingí-los. As atividades de valor podem ser identificadas em 9 categorias, 5 primárias: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços e 4 de apoio: compras, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

Figura 4.2. - A Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Michael Porter, Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior (1989, p. 35)

A intenção deste estudo não é aplicar o Modelo da Cadeia de Valor em Carreiras, porém, destacamos a importância do executivo entender que há algumas competências e habilidades que contribuem mais para o aumento de seu Capital de Carreira do que outras habilidades.

Assim, cada indivíduo deve criar a própria Cadeia de Valor e dedicar mais esforço nas atividades primárias, ou seja, aquelas que vão agregar mais valor ao acionista. Neste caso, o próprio executivo.

CAPÍTULO 5 - MODELO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

O Esquema das Competências Essenciais é, a princípio, uma abordagem que apresenta necessidade em buscar a excelência operacional. Porém, demonstraremos ao longo deste capítulo que este a proposta é mais do que isto, ele representa aquilo que estudiosos chamam de estratégia de dentro para fora, ou seja, alavancar os pontos fortes e com isto conseguir diferenciação no mercado.

O objetivo deste capítulo é discutir, porém sem esgotar, este modelo descrito por Hamel & Prahalad. E, desta maneira, aproximar, ainda mais, a ponte que estamos construindo entre Estratégia e Carreira.

É muito difundido atualmente a visão de que estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades organizacionais disponíveis. Hamel e Prahalad são os disseminadores deste conceito na comunidade de negócios (MINTZBERG et al., 2000). Os autores chegam a afirmar que se houve uma moda nos modelos de estratégia nos anos 90, este modelo foi o de Competências Essenciais.[71]

Segundo estes autores, a origem da idéia de *Core Competence* está em um importante livro publicado por Hiroyuki Itami (*Mobilizing Invisble Assets,* 1987) onde afirmava-se que: *"A essência da estratégia bem sucedida está [...] na adequação estratégica dinâmica"* (MINTZBERG et al., 2000). ITAMI afirmava ainda que: *"... uma empresa alcança a adequação estratégica através do uso eficaz e da acumulação eficiente dos seus ativos invisíveis [...] os ativos invisíveis servem como ponto focal do desenvolvimento de estratégia de crescimento"* (*in* MINTZBERG et al., 2000 – p.162).

---

[71] Core competence pode ser traduzido como competências essenciais, capacidades essenciais ou capacidades dinâmicas

Kotler (1994) explica que Hamel e Prahalad definem competência essencial como algo que fornece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, contribui significativamente para os benefícios percebidos pelos consumidores do produto final e é difícil de ser imitado pelos concorrentes.

O conceito de vantagem competitiva[72] é diretamente influenciado pelo conceito de competência essencial, que é definido por Hamel & Prahalad (1995 – p.233) como: "*um conjunto de habilidades e tecnologias, e não de uma única habilidade ou tecnologia isolada*", ou seja, competências essenciais corresponde a integração de habilidades.

Aproveitando para aproximar os conceitos deste estudo, acreditamos que o conceito de Competências Essenciais aproxime-se de uma carreira através do composto criado conjunto de competências e habilidades que o executivo desenvolve ao longo de sua vida profissional.

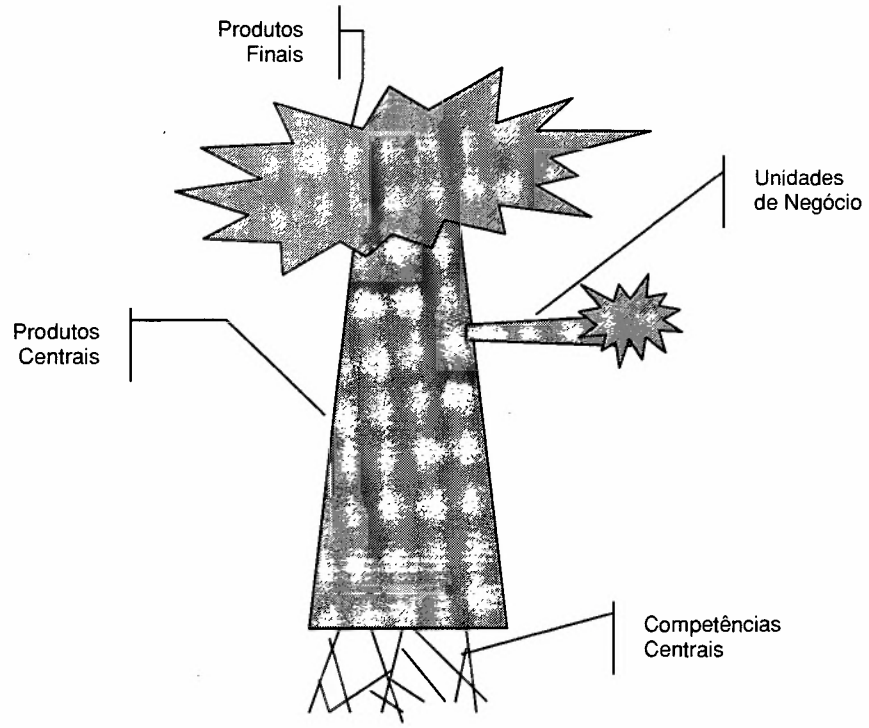
A dificuldade é, segundo Hamel e Prahalad (1995), a escolha das variáveis que se constituiriam em competências efetivas. Inicialmente, propõem que a competências seja analisadas sob enfoque da competição, de forma que contribuam para a prosperidade da empresa a longo prazo e que permitam fazer frente à competição, gerando domínio de competências, posição e poder no mercado.

Hamel e Prahalad (1990) ilustram a aplicação das estratégias de competências essenciais com a metáfora de uma árvore, na qual as raízes são as **competências essenciais** (*core competence*), o tronco representa os **produtos centrais** (*core products*), os galhos são as **unidades de negócios** (*Business Units*) e as folhas são os **produtos finais** que estarão cada vez mais dependentes das raízes e troncos para sobreviver.

---

[72] O conceito de vantagem competitiva será profundamente discutida no capítulo 7, mas especificamente no item 7.1

Figura 5.1. – Árvore da Aplicação Estratégica das competências essenciais



Fonte: Elaborado pelo autor com base em HAMEL, G & PRAHALAD, C.K.: Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para obter o Controle de seu Setor e criar os Mercados de Amanhã, 1995

Hamel & Prahalad (1990 – p.82) reforçam: "*A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios; as folhas as flores e as frutas são produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central. Você pode deixar de ver a força dos concorrentes olhando somente para seus produtos finais, assim como deixa de ver a força de uma árvore se olhar somente para suas folhas*". A metáfora de uma árvore é muito feliz, pois acreditam que a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa (1995).

A conclusão de Kotler (1994) para este modelo de competências essenciais é direta e resume-se ao fato que uma empresa deve rapidamente distinguir entre o que pode dar ao luxo de comprar de terceiros e o que deve dominar e produzir.

Hamel & Prahalad (1990, 1995) consideram a competência essencial como conseqüência do aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar aptidões de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia. Isto requer: *"comunicação, envolvimento, e um profundo compromisso para trabalhar através das fronteiras organizacionais ... As competências são a cola que une os negócios existentes. Também são o motor para o desenvolvimento de novos negócios" (1990, p. 82)*

Os autores sugerem três testes a serem aplicados para identificar as competências essenciais de uma empresa. Inicialmente, elas provêem *"acesso potencial a uma ampla variedade de mercados"*. Segundo, elas "*devem fazer uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final"*. E, terceiro, elas *"devem ser difíceis para os concorrentes imitarem ... Um rival poderá adquirir algumas das tecnologias que compreendem a competência essencial, mas considerará mais difícil duplicar o padrão relativamente abrangente de coordenação e aprendizado internos" (1990, p.83-84)*

Os testes acima descritos em 1990, são reforçados pelos autores como critérios para o julgamento faz competências específicas (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p.235-239):

- Análise do valor percebido pelos clientes: *"uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, de forma a oferecer-lhe um benefício fundamental"*. Ressaltam que, o que é visível aos olhos do cliente é o benefício, e não as características

técnicas proporcionadas pela competência subjacente a esse benefício. *" ... os clientes são juizes finais do que é ou não é uma competência essencial".* (HAMEL & PRAHALAD, 1995 – p.235-236).

- Diferenciação entre concorrentes: *"a competência essencial para ser competitiva precisa ser única, embora isto não signifique que só uma empresa a possua".* Continuam explicando que neste ponto do trabalho, a condição a qual denominaram de "aposta mínima", ou seja, aquelas condições mínimas necessárias – ou essenciais - para que uma empresa participe de um mercado, mas que não são diferenciadoras.

- Capacidade de expansão: é definida como sendo a capacidade que propicie a entrada no mercado futuro. Afirmam que: *"... talvez não seja uma competência essencial do ponto de vista de uma corporação se não houver uma forma de imaginar uma gama de novos produtos ou serviços gerados a partir dela."* (HAMEL & PRAHALAD, 1995 – p.238).

Os testes devem ocorrer de forma integrada, pois mesmo que a competência passe por dois dos testes, haverá sempre a dúvida em relação ao terceiro nível de critério não testado. Não fazendo um dos testes, continuam os autores, as empresas estão expostas a armadilha de permanecerem centradas em um produto, quando deveriam estar trabalhando em função de uma arena mais ampla. (HAMEL & PRAHALAD, 1995)

Em "Competindo pelo Futuro" (1995) Hamel & Prahalad definiram tensão como sendo um desajuste entre os recursos de uma empresa e suas aspirações. Assim, surgiu, também o conceito de alavancar, que consistia em

melhor aproveitar os recursos. Alavancar uma base limitada de recursos pode ser feita de várias maneiras:

1. *Concentrar recursos de forma mais eficaz em torno de um ponto focal estratégico, como o sonho de noticiários globais de Ted Turner;*

2. *Acumular recursos de forma mais eficiente, extraindo conhecimento da experiência e tomando emprestado os recursos de outras empresas, por exemplo, garantindo ligações com fornecedores críticos para explorar suas inovações;*

3. *Complementar um tipo de recurso com outro para criar maior valor, misturando-os e equilibrando desenvolvimento de produtos, a elaboração de produtos ou serviços e infra-estrutura espalhada de entregas, marketing e assistência técnica;*

4. *Conservar recursos sempre que possível, por reciclagem e pela cooptação dos recursos das outras empresas (por exemplo, incitando um concorrente para a luta contra um inimigo comum) e*

5. *Recuperar recursos de mercado no menor prazo possível.*

Nesse estágio da formulação estratégica, o sucesso da estratégia empresarial depende do nível de profundidade do relacionamento das empresas com seu ambiente competitivo. Para desenvolver uma boa arquitetura estratégica de apoio, Hamel e Prahalad (1995) afirmam ser necessário entender uma nova perspectiva sobre o que é ser estratégico.

As organizações precisam questionar-se não apenas como maximizar a fatia de mercado e os lucros do negócio atual, mas como pretendem ser, que valor podem agregar aos seus clientes e que novas competências essenciais devem estar desenvolvendo.

Figura 5.2. – Planejamento e arquitetura estratégica

	Planejamento Estratégico	Arquitetura estratégica
Objetivo de Planejamento	• Melhoria incremental na participação e posição no mercado	• Redefinição das regras do setor e criação de novo espaço competitivo
Processo de Planejamento	• Baseado em fórmulas e rituais	• Exploratória e aberta
	• Setor e estrutura de mercado existentes como base	• Compreensão das continuidades e competências como base
	• Análise da estrutura do setor (análise da segmentação, análise da cadeia de valor, análise da estrutura de custos, *benchmarking* com a concorrência).	• Busca de novas funcionalidades ou novas formas de oferecer funcionalidades tradicionais

Fonte: Competindo pelo Futuro – Hamel & Prahalad, 1995, p.327

Neste tópico destacamos a proximidade que existe entre as competências essenciais de uma empresa e o conjunto de competências de um indivíduo. Estes conceitos podem aproximar-se, desde que as competências do executivo permitam a este um posicionamento destacado e exclusivo no mercado.

Intenção estratégica é outro conceito importante para Hamel & Prahalad, pois prevê a posição desejada de liderança e estabelece o critério que a organização irá usar para mapear o progresso. Assim, a intenção estratégica estabelece a direção geral, define as oportunidades emergentes de mercado e propicia um grito de união para os colaboradores (HAMEL & PRAHALAD, 1995). O item seguinte irá abordar mais sobre intento estratégico e a relação deste numa carreira.

"Gatinho Chesire", Alice perguntou ... "por favor, diga-me que caminho devo seguir?". "Depende de onde você deseja chegar", respondeu o gato.

Lewis Carroll

5.1. O que é um Intento Estratégico

A aceleração das mudanças na maioria dos mercados, típica da hipercompeticão, torna o ambiente previsível pelas empresas cada vez mais curto, levando ao desenvolvimento de estratégias imediatistas, que apenas projetam o presente para a frente de forma incremental. Com isto, embora o planejamento estratégico seja predominantemente orientado para o futuro, os planos estratégicos acabam por revelar mais os problemas presentes do que oportunidades futuras. (HAMEL & PRAHALAD, 1995)

Neste contexto, os autores desenvolvem o conceito de intento estratégico, com o objetivo de *"trazer o futuro para o presente"* (HAMEL & PRAHALAD, 1989 – p.66). O intento estratégico constitui a projeção de um macro-objetivo, preconizado pelos autores com intenção de obter a liderança global para um período de 10 a 20 anos. Embora esse macro-objetivo seja mais próprio das grandes organizações, de algum modo toda empresa que vise a uma continuidade a longo prazo deve estar *"profunda e visceralmente comprometida com uma determinada oportunidade"*(HAMEL & PRAHALAD, 1995 – p.40).

O intento estratégico constitui assim, ao mesmo tempo, uma diretriz estratégica e uma "idéia-força" que captura, numa atitude persistente no tempo, a essência de vencer, polarizando o esforço pessoal e o compromisso recíproco de toda a empresa. Com efeito, os autores observam: *"As empresas que se elevaram à liderança global nos últimos 20 anos, começaram invariavelmente com ambições que estavam fora de suas proporções em relação a seus recursos e capacidades. Mas elas criaram em todos os níveis da*

organização uma obsessão por vencer e, então, sustentaram essa obsessão numa busca de 10 a 20 anos pela liderança global. Nós chamamos essa obsessão de 'intento estratégico' "(HAMEL & PRAHALAD, 1989 – p.64).

Assim, segundo os autores, o intento estratégico é capaz de:

- Focalizar toda a organização para a essência do sucesso;
- Motivar as pessoas, comunicando o valor a alcançar;
- Manter estável por um longo tempo e dar consistência às ações de curto prazo, deixando espaço para contribuições individuais e de equipes para re-interpretações e novas oportunidades;
- Sustentar o entusiasmo, possibilitando novas definições operacionais, na medida das mudanças e
- Orientar as alocações de recursos e constituir um alvo digno do esforço e do comprometimento de todos os membros da organização (HAMEL & PRAHALAD, 1989 – p.64-66).

Os mesmos autores afirmam que a consecução da estratégia requer a *"consistência da ação em todos os níveis da organização"(1989 – p.65).* A consistência, do ponto de vista da organização, deriva da adesão de um intento estratégico particular.

Quando caminhamos com esta conceito para um projeto de carreira, sentimos, também, a necessidade de um intento estratégico para o profissional, pois este irá direcionar os passos seguintes e permitirá que os

diferentes papéis exercidos por este (em substituição aos "níveis da organização) devem ser orientados ao mesmo objetivo.

Assim, se um executivo definir seu intento, no início de sua carreira, de ser o número 1 de determinada organização de bens de consumo, não adianta fazer sua carreira na área de pesquisa e desenvolvimento, pois dificilmente irá atingir seu objetivo. A experiência mostra que os líderes destas organizações são invariavelmente oriundos de marketing ou finanças.

Porém, os autores reforçam a questão afirmando que a consistência estratégica deriva de objetivos de prazo intermediário ou desafios (*intermediate-term goals*). Pois a alta gerência mantém toda a corporação consciente do intento estratégico, mas menos prescritiva quanto aos meios de atingi-lo, encorajando os colaboradores a inventar como esses objetivos serão alcançados. (HAMEL & PRAHALAD, 1989). Comparam o intento estratégico a uma maratona realizada em arrancadas de 400 metros. Ninguém sabe como será o terreno na 26ª milha e a atenção se concentra nos 400 metros seguintes ou na próxima colina a alcançar, sempre tendo em vista o total do grande caminho a percorrer.

Nesta visão fica muito claro entender como um executivo deve traçar seu caminho profissional, buscando sempre o próximo passo desafiador, que o permita acumular experiências, mas que de alguma maneira, esteja alinhado com seu objetivo maior, ou seja, seu intento de Carreira.

Intento de Carreira é mais uma contribuição deste autor na intenção de aproximar pensamentos de Estratégia e Carreira. Pode ser definido como o objetivo final do profissional, que pode variar entre diferentes expectativas, desde ser o número 1 da organização, até aproveitar a vida numa fazenda.

5.2. Aplicação do Modelo das Competências Essenciais numa Carreira

A definição de um intento de carreira é essencial para que o executivo possa estabelecer os passos seguintes. Uma carreira de sucesso é aquela que direciona o executivo para onde ele quer chegar. Sucesso na carreira, conforme definição de London & Stumph (in DUTRA, 1996) - Capítulo 1, pág. 25 - é uma percepção individualizada, ou seja, cada um deve buscar atingir seu intento de carreira.

A experiência profissional deste autor, demonstra que poucos profissionais realmente sabem onde querem chegar, ou mesmo, que tipo de vida querem levar. Apenas vivem.

A abordagem das Competências Essenciais é muito interessante, pois demonstra que uma organização deve identificar aquilo que faz bem e fazer ainda melhor. Ou seja, Hamel & Prahalad defendem a idéia que a empresa deve preocupar com aquilo que faz mal, mas deve fazer muito bem, aquilo que é boa.

LEMANN (2001) apresenta em artigo com entrevista do cientista social Marcus Buckinghum[73] a afirmação deste que o profissional que "*somente reparar em seus pontos fracos, vai travar sua carreira. ... A melhor forma de crescer é aperfeiçoar seus pontos fortes*". Ainda vai mais longe, afirma que o executivo de fazer com que seus pontos fracos não o prejudiquem, mas que eles pareçam irrelevantes frente aos pontos fortes: *"A melhor forma de crescer é encontrar seus pontos fortes e aperfeiçoá-los no lugar de tentar atacar os pontos fracos"(p.68)*

[73] Marcus Buckingham é autor de *Now Discover Your Strengths*, editora Free Press, 2001, que apresenta pesquisa com 2 milhões de profissionais de todo mundo, conduzido pelo instituto Gallup durante 30 anos.

Desta maneira, se estabelecermos a ponte entre este pensamento estratégico e carreira, podemos afirmar que o executivo deve definir seu intento estratégica – Intento de Carreira – e avaliar seus pontos fortes, dentro de seu conjunto de competências e habilidades, de forma a construir um portfólio de pequenas vantagens competitivas frente seus concorrentes ou compradores.

Assim, acreditamos que um dos mais importantes passos na definição de Intento de Carreira e na escolha da estratégia adequada, é a correta identificação dos pontos fortes do profissional e o fortalecimento destes, como forma de estabelecimento de vantagem competitiva.

CAPÍTULO 6 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

A essência na discussão de um esquema de estratégia está em se identificar maneiras de superar os concorrentes e estabelecer uma posição competitiva superior no longo prazo. Desta maneira, este capítulo tem por objetivo percorrer as três Estratégias Genéricas definidas por Porter.

Porém, para isto, será necessário definir, inicialmente, o conceito de vantagem competitiva, uma vez que seu uso tornou-se muito comum, porém sem a conotação correta. Este capítulo abordará estes temas sem a preocupação de esgotar toda a literatura disponível sobre o assunto.

Kotler (1991) apresenta as idéias básicas das definições estratégicas baseadas no trinômio mercado, produto e serviços e concorrências, a partir do qual são definidas as principais estratégias. Baseado neste trinômio, autores de estratégia, entre eles Porter (1986), Ansoff (1991) e Oliveira (1994) apresentam várias estratégias que as empresas podem utilizar para enfrentar a competição na indústria.

Porter (1986) delimita o escopo em três estratégias que ele chama de genéricas ou vantagens competitivas, que podem manter uma posição defensável no longo prazo e fazer frente aos concorrentes em um mercado:

1. Liderança no custo total: é sem dúvida a estratégia mais visível na literatura da administração estratégica, que tem por base a curva da experiência, visa atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico.

2. Diferenciação: o ponto básico é procurar diferenciar os produtos, serviços e tecnologias de trabalho, visando a ser significativamente diferente dos utilizados pelos concorrentes, através de vantagens competitivas;

3. Enfoque, especialização ou focalização estratégica: é aquela na qual uma empresa compete com poucos segmentos em uma área de mercado escolhida. Envolve tanto a liderança nos custos quanto a diferenciação, concentrando-se numa linha de produto ou mercado específico.

Ansoff (1991), por sua vez, cita 4 estratégias gerais para uma empresa:

1. Participação de mercado ou posição de mercado: é aquela onde pratica-se o menor preço em relação à concorrência e grandes volumes de produção; esta estratégia é típica para as empresas que possuem produtos ainda com capacidade latente de penetração em mercados, angariando novos clientes, mantendo-se as características existentes do produto ou serviço. Pode ser comparada àquela que Porter (1986) define como liderança de custo;

2. Diferenciação: dá-se através da adequação dos produtos ou serviços às necessidades e comportamento dos consumidores, diferenciando-se da concorrência. Ocorre quando a empresa ajusta ou desenvolve novos produtos tendo em vista uma parcela específica do mercado, considerando um grupo de clientes com necessidades e comportamentos singulares. Obviamente, esta estratégia assemelha-se à de mesmo nome descrita por Porter.

3. Diferenciação de mercados: acontece através da fixação da imagem do produto e dos serviços na mente dos consumidores, representa o desenvolvimento de participação dominante e competitiva no mercado e posicionamento de imagem, através do preço, do prestígio da marca, da lealdade dos consumidores e das características dos serviços disponibilizados e

4. Crescimento: ações da empresa no sentido de garantir o crescimento empresarial; está relacionada com as situações futuras e à definição das atividades que assegurarão o crescimento. Envolve conquista de participação de mercado, através de expansão e segmentação dos mesmos, estimulando a demanda e promovendo a integração vertical.

Outra estrutura de classificação de estratégias é apresentado por Oliveira (1994) e denominado genericamente como posturas estratégicas. Assim, as posturas estratégicas apresentadas são:

1. Sobrevivência: utilizado pelas empresas em situações desfavoráveis, com alto nível de pontos fracos internos e ameaças externas. Esta postura implica na inibição de investimentos e redução das despesas por um período de tempo limitado, geralmente curto. A intensidade destas ações podem variar desde a redução dos custos, passando por desinvestimentos e até mesmo, na posição mais radical, na liquidação de negócios;

2. Manutenção: ocorre quando, apesar das ameaças do ambiente externo, a empresa dispõe de pontos fortes

acumulados ao longo do tempo e que permitem, além da sobrevivência, a manutenção da posição conquistada. Implica na continuidade do investimento de maneira moderada. Esta postura pode ser desdobrada em 3 situações básicas:

- Estratégia de estabilidade: visa a manutenção do equilíbrio ameaçado ou o restabelecimento do equilíbrio quando este tiver sido afetado.
- Estratégia de nicho: trata-se da concentração de esforços e de recursos, em um segmento de mercado, mantendo as suas vantagens competitivas. A empresa, neste caso, atua com foco de produto e mercado singular, com tecnologia específica, sem desviar recursos para outras atividades ou mercados e
- Estratégia de especialização: ocorre, também, de concentração de esforços em determinados produtos e mercados, procurando reduzir custos unitários, porém, difere da estratégia anteriormente descrita por causa da dependência da empresa com os produtos e mercado, criando, certa vulnerabilidade para a organização;

3. Crescimento: dá-se quando mesmo apresentando pontos fracos, a empresa possui oportunidades significativas no ambiente externo, que permite o lançamento de novos produtos e o aumento de vendas. Pode ser segmentada em 4 situações básicas:

- Estratégia de inovação: consiste em constantes desenvolvimentos e lançamentos de produtos e serviços, com evolução tecnológica e aperfeiçoamento do sistema de informações;
- Estratégia de internacionalização: implica na ampliação de mercados atendidos;
- Estratégia de *joint-venture*: refere-se às práticas de acordos e parcerias entre duas empresas, de forma que, esta associação aumente a capacitação financeira ou tecnológica das partes, sendo que uma assume a responsabilidade de cobrir os pontos fracos da outra e

- Estratégia de expansão: decorre da disponibilização pela empresa de recursos para novos investimentos. Usualmente está relacionada à entrada em novos negócios ou à colocação de novos produtos no mercado e

4. Desenvolvimento: representa a busca de novos mercados, clientes e tecnologias, deve ser adotada quando houver condições internas e externas favoráveis, ou seja, sempre que houver preponderância de pontos fortes e oportunidades. Podem ser classificadas como:

   - Desenvolvimento de mercado: busca aumento significativo no volume de vendas em novos mercados, ampliando a base geográfica, ou ainda, atuando em novos segmentos de mercado;
   - Desenvolvimento de produtos ou serviços: consiste na busca de ganhar vendas através de melhoria de produtos ou dos serviços, mantendo os mercados atuais;
   - Desenvolvimento financeiro: é a associação entre empresas de um mesmo grupo quando ocorre escassez de recursos financeiros associada à oportunidades de mercado;
   - Desenvolvimento de capacidades: situação análoga à descrita anteriormente, porém, abrange variáveis relativas à tecnologia;
   - Desenvolvimento de estabilidade: implica na associação ou fusão de empresas, de forma a uniformizar as ações de ambas, em geral, envolvendo condições de mercado e
   - Diversificação: este caso particular decorre do fato das empresas terem escassez de oportunidades e a alternativa é buscar a diversificação das atividades – segundo o autor, a diversificação pode ser horizontal, vertical concêntrica[74], conglomerativa[75], interna[76] e mista[77].

[74] Diversificação concêntrica envolve novos negócios e produtos, considerando o melhor aproveitamento da tecnologia existente e dos canais de distribuição já estabelecidos em um mesmo mercado.
[75] Diversificação conglomerativa busca ramos diversificados de atuação como forma de reduzir os riscos da operação.
[76] Diversificação interna implica no aproveitamento das potencialidades da empresa, com pequena influência das forças externas.
[77] Diversificação mista consiste na combinação dos diferentes tipos de diversificação citados.

Porter (1986, 1996) apresenta as vantagens competitivas como sendo de duas origens, de liderança de custo e de diferenciação, assim, desenvolveu idéia de estratégias competitivas genéricas que consiste no posicionamento da empresa de acordo com o escopo competitivo da indústria, mais amplo ou mais restrito, na busca da vantagem competitiva sustentável[78].

Portanto, o autor correlaciona as vantagens competitivas básicas – custo e diferenciação – com o escopo competitivo mais amplo ou mais restrito, recomendando estratégias competitivas, como demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 6.1. Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Restrito	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação

Fonte: Michael Porter, Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior (1989, p. 10)[79]

Quando observamos um executivo em sua carreira, devemos considerar que custo não será um fator de vantagem competitiva, pois o custo de um executivo frente a capacidade deste agregar valor ao negócio é relativamente pequena. Assim, reforça-se a remuneração variável baseada em opções de ações, onde este é remunerado pela variação no preço da ação, e esta reflete a expectativa de lucros futuros que a empresa apresenta.

---

[78] Porter define vantagem competitiva sustentável como desempenho acima da média e de longo prazo.
[79] Este quadro foi apresentado por Porter, de maneira mais simplificada em Estratégia Competitiva, Michael Porter, 1986, p.53

Desta maneira, quando avaliamos as estratégias genéricas possíveis para um executivo, não consideraremos custo como uma fonte de vantagem competitiva, assim, para um profissional, resta a dimensão diferenciação. Ou seja, a capacidade de agregar valor de forma diferenciada no negócio – e não ser um executivo único. Mas sim, aquele que possui um conjunto de competências e experiências que melhor combina com as necessidades do negócio no momento.

Este trabalho aprofundará a análise nas três estratégias genéricas descritas por Porter, por serem as que melhor se prestam ao propósito de analisar uma carreira, porém, sempre considerando o trabalho desenvolvido por outros autores nesta área de estratégia.

6.1. O que são Vantagens Competitivas

O objetivo deste item é de conceituar Vantagem Competitiva, para isto devemos discutir os principais conceitos teóricos adotados pelos autores mais representativos e assim, estabelecer o ponto de partida para discutir as vantagens competitivas descritas por Porter.

Ansoff define vantagem competitiva como sendo decorrente de propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que proporcionam uma forte posição concorrencial à empresa (ANSOFF, 1977). Já Oliveira (1994, p. 135) explica como sendo: *"a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação a seus concorrentes"* e, mais adiante, esclarece que: *"identifica os produtos e os mercados para aos quais a empresa está, realmente, capacitada para atuar"* (p. 290).

Kotler (1991) sugere que a vantagem competitiva resulta de maior valor de entrega do produto, o qual é definido como resultante do valor total percebido pelo cliente, utilidade e forma, e do preço pago pelo mesmo. Ou seja, Kotler explica uma vantagem competitiva pela relação custo x benefício. Porter (1996) sumaria os diversos conceitos através de: "... *uma empresa ganha vantagem competitiva, executando atividades estrategicamente mais importante, de forma mais barata ou melhor do que a concorrência."* (p.31)

Assim, podemos concluir que vantagem competitiva está relacionada ao ambiente externo, às condições internas da empresa e à postura de sua alta administração. De maneira análoga, a obtenção de vantagens competitivas por parte de um indivíduo em sua estratégia de carreira, depende da análise do ambiente, de quais habilidades e competências possui frente ao que os concorrentes estão oferecendo.

6.2. Vantagens Competitivas por Liderança de Custos

Sobre este tipo de vantagem competitiva, Porter (1986) explica que o menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. A preços dos ou próximo dos competidores, os custos menores traduzem-se em rendimentos superiores.

Neste caso a empresa opta por competir com produtos uniformes, padronizados. Opta, também, por não reconhecer e ignorar os diferentes segmentos que compõem o mercado. Os produtos e os programas de marketing são projetados com o fim de apelar para o maior número de compradores. As principais características desta estratégia são:

- Objetivo principal: participação de mercado;
- Direcionado para volume (alto giro dos ativos);
- Preços mais baixos;
- Custos mais baixos;
- Menor margem de lucro por unidade;
- Tamanho único para todos e
- Crescimento rápido.

A estratégia de liderança de custo pode ainda requerer que a empresa desenvolva produtos de maneira a facilitar o processo produtivo; mantenha controle rígido de custos, ou seja, tenha cultura orientada para os custos; mantenha uma ampla linha de produtos correlatos para fazer volume. E faça um pesado investimento em equipamento de alta tecnologia, política de preços agressiva e perdas iniciais para ganhar participação de mercado.

Em troca, uma grande fatia de mercado pode permitir economias que baixem ainda mais os custos e depois de alcançada, a posição de custo fornece altas margens que podem ser reinvestidas para manter a liderança de custo. O cuidado que se deve ter ao avaliar esta estratégia é considerar que ela não é recomendada para mercados:

- Altamente segmentados;
- Em rápida mudança tecnológica e
- Em rápida mudança nas necessidades dos clientes;

Então a liderança de custo começa com um bom produto, e o líder de custo está disposta a fazer algumas escolhas para ter preço baixo. Devem prestar bastante e regular atenção às posições de custo dos concorrentes e incorporam o preço baixo à cultura das organizações, conseguindo, regularmente, cortes nos custos.

Concluindo, Porter (1986) afirma que a liderança de custos exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Enfim, o custo baixo em relação à concorrência torna-se o tema central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas

6.2.1. Aplicação da Liderança em custos numa Carreira

Como exemplificado no decorrer do texto, a estratégia de liderança em custo não apresenta aderência para a carreira de um executivo. Se estivemos analisando e discutindo carreira de operários, onde a medida de produtividade é a quantidade de trabalho entregue, a estratégia em questão teria fundamento.

Porém se o intuito é avaliar estratégias coerentes para executivos terem sucesso em suas vidas profissionais, entendemos que a medida de produtividade está centrada na qualidade das decisões tomadas e das medidas implementadas. O que, por si só, desloca a discussão de custo para retorno.

Assim, o custo de um executivo para a empresa é relativamente baixo se comparado ao benefício que este pode trazer ou mesmo ao prejuízo que medidas incorretamente implementadas ou mesmo más decisões corretamente executadas.

6.3. Vantagens Competitivas por Diferenciação

Diferenciação é, segundo Porter (1993), dada pelo esforço de uma organização para ser conhecida (ou seus produtos) como única ou diferente em fatores altamente valorizados pelos consumidores dessa indústria.

A questão básica é procurar diferenciar os produtos, ofertados pelos concorrentes, visando de modo significativo a ser diferente, não facilmente desafiado, através das vantagens competitivas.

Kotler (1994) apresenta, em seu conceito de produto total, cinco tipos de produtos:

- Benefício Núcleo: serviço ou benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando;

- Produto Genérico: uma versão básica do produto, isto é, produto com condições mínimas de participar no mercado;

- Produto Esperado: conjunto de atributos e condições que os compradores, normalmente, esperam e concordam quando compram este produto, ou seja, é um produto com condições mínimas de ser considerado pelo consumidor;

- Produto Aumentado: inclui serviços e benefícios adicionais que distinguem a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes, é o produto que traz algo a mais que o esperado e

- Produto Potencial: considera todas as ampliações e transformações que este produto deve sofrer no futuro.[80]

Considerando que o produto ampliado estabelece o que está incluído no produto, o produto potencial considera potencial evoluções. É neste nível que empresas[81] buscam agressivamente por novas maneiras de satisfazer os consumidores e distinguir a oferta.

Para Porter (1993), a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto e características especiais ou serviços de assistência. As principais características desta vantagem competitiva são:

- Objetivo principal: Alta margem de lucro por unidade;
- Única ou pelo menos diferente;
- Ninguém faz melhor;
- Alto valor agregado;
- Preços mais altos;
- Custos mais altos;
- Inovação do produto;
- Qualidade superior;

[80] Extraído de Kotler (1994), mas originalmente desenvolvido por Theodore Levitt em *Marketing Success Through Differentiation of Anything* – Harvard Business Review, v. 58, n. 1, Jan. / Feb. 1980

[81] Mais adiante veremos que um executivo deverá buscar a situação de "produto potencial" para tornar-se um líder da revolução, como descrito por Hamel (2000)

- Processo rápido de desenvolvimento do produto;
- Mercados segmentáveis;
- Mix diferente para cada segmento e
- Cultura corporativa: Orientada para a criatividade.

Esta estratégia realça a combinação de esforços do desenvolvimento, do marketing e da fabricação para permitir a modificação dos produtos existentes e para dar respostas às mudanças na natureza e no volume da demanda.

Como posição de custos com produtos únicos, os custos baixos não tem importância crucial do ponto de vista da estratégia, porém, isto não significa que a empresa deve ignorar os custos, mas que eles não são o principal objetivo estratégico.

A diferenciação pode ser intensificada pela especialização da empresa e isto pode se dar através de uma singularização na execução de suas atividades de valor existentes ou através de uma reconfiguração de valores, intensificando a singularidade.

Se alcançada esta é uma estratégia viável para conseguir retornos acima da média, pois cria uma posição defensável para lidar com as cinco forças competitivas de uma indústria:

- Proporciona uma proteção contra a rivalidade competitiva por causa da lealdade de marca e a conseqüente menor sensibilidade ao preço;

- Barreira para entrada: Conseqüência da lealdade do consumidor e necessidade do competidos em se superar na singularidade e

- Reduz o poder do comprador, pois este tem falta de alternativas comparáveis. Isto por si só já reduz consideravelmente a sensibilidade ao preço.

Um ponto interessante desta estratégia é que ela é sempre criada, feita pelo homem (mulher). As empresas alteram seus produtos propositadamente ou forçam os produtos da concorrência a o fazerem. A diferenciação não existe por si mesma sem a intervenção de marketing. Porém, a habilidade em diferenciar-se só é válida, se trouxer valor também para o cliente.

Como tendência para este tipo de vantagem pode-se citar o fato que alguns elementos da economia e tecnologia que, do lado da oferta, estão definindo a volta dos serviços, ou seja, a busca pela diferenciação passa por melhoria no nível de serviços oferecidos aos clientes, não privilegiando somente estratégias de baixo preço, o que, pela lógica econômica resultaria em baixo nível de serviço (SHAPIRO & VARIAN – 1999).

Para Porter (1986), significa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Esta estratégia proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores, levando a uma menor sensibilidade de preço.

Treacy e Wiersema[82] (in KOTLER – 1994) distinguem três estratégias que levam a uma bem sucedida diferenciação:

1. Excelência Operacional: consistem em fornecer aos consumidores produtos ou serviços confiáveis a preços competitivos e facilmente disponíveis;

2. Intimidade com o consumidor: deve-se conhecer intimamente o consumidor e deve estar apta a responder rapidamente as necessidades específicas deste e

3. Liderança em termos de produto: consiste em oferecer aos consumidores produtos e serviços inovadores que aumentem a utilidade e superem o desempenho dos produtos concorrentes.

Segundo os autores, a diferenciação pode ocorrer por atividades internas à empresa – excelência operacional pode resultar em produtos únicos, neste ponto há uma convergência de esquemas, pois esta é a aplicação do Esquema das Competências Essenciais – ou externas, através de melhor conhecimento das necessidades dos clientes ou mesmo através de produtos únicos.

[82] TREACY, Michael, WIERSEMAA, Fred. *Customer intimacy and other value disciplines.:* Harvard Business Review, v. 71, n.1, Jan. / Feb. 1993, p.84-93 in Kotler (1994).

6.3.1. Aplicação da Diferenciação numa Carreira

A estratégia de diferenciação é muito relevante para o pensamento de uma carreira, pois, cada vez mais os executivos farão a diferença entre as organizações e, somente executivos únicos, farão a diferença entre os profissionais concorrentes.

A estratégia de diferenciação pode estar baseada numa competência específica. O que não é muito positiva para o crescimento do indivíduo na carreira, pois, como vimos no capítulo 1, as organizações buscam profissionais que gerenciem negócios e não apenas uma área funcional.

Pode estar fundamentada em um alto Capital de Carreira, o que torna a troca para a empresa mais rentável, porém, num ambiente de constantes mudanças este capital pode perder o valor rapidamente.

O pilar da diferenciação pode ser a rede de relacionamentos do executivo que lhe permite possuir informações diferenciadas constantemente, ou pode, idealmente, ser baseada no conjunto das três dimensões citadas.

Ressaltamos a definição dada por Porter (1996) para estratégia: *"... estratégia é a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades ...". Relembro, também o Princípio da Exclusão Competitiva de Gause: "duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir".*

6.4. Vantagens Competitivas por Enfoque

Porter (1986, p. 52) explica que: *" a última estratégia genérica é enfocar um determinado grupo comprador ou um segmento da linha de produtos. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda indústria, toda estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetivo ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla."*

Desta maneira, a empresa deve concentrar-se num grupo de compradores, num segmento da linha de produtos ou num mercado geográfico em particular. Toda a estratégia de foco é construída em torno de um atendimento muito bom a um determinado alvo, e cada política funcional é desenvolvida tendo isto em mente. As empresas alcançam esta diferenciação cumprindo melhor as necessidades do mercado específico, ou com custos menores para atender este mercado ou com ambos. Embora esta estratégia não alcance baixos custos ou diferenciação da perspectiva do mercado como um todo, alcança uma ou ambas posições em seu pequeno mercado-alvo.

As características apontadas na estratégia de foco são:

- Concentração em consumidores específicos;
- Segmentos específicos de mercado;
- Especialização;
- Preços altos (mais comum) e

- Margens unitárias altas (mais comum).

Os custos baixos são, também, de menor importância nesta estratégia, pois como a empresa produz menos unidades, os custos por unidade tende a ser mais alto. Além disto, a escolha de produto-mercado com base tecnológica também requer rápida modificação do produto e freqüentes e onerosos orçamentos de novos produtos. Portanto, estas necessidades tornam impraticáveis os custos menores de fabricação, através de volumes maiores de produção, principalmente porque projeções precisas de vendas para produtos inovadores são difíceis de fazer.

Unidades de negócios que competem através da opção de foco devem estar preparadas para enfrentar e cultivar uma demanda de mercado altamente inelástica para seus produtos, ou seja, políticas de preços e margens de lucro mais altos que na opção de diferenciação.

A estratégia de foco-diferenciação requer que a empresa isole um segmento que tenha necessidades mais amplas que a maioria das partes do mercado. O focalizado deve se dedicar a seu segmento de mercado específico. Um diferenciador focalizado, assim como um competidor focalizado de baixo custo, deve evitar a tendência de perder o foco, buscando negócios para expansão.

6.4.1. Aplicação de Enfoque numa Carreira

A estratégia de enfoque numa carreira pode ser aplicada desde que o executivo direcione toda sua base de Capital de Carreira para um indústria única e muito específica.

Como por exemplo, profissionais que optarem por trabalhar na área de desenvolvimento de produtos numa empresa de eletricidade. Estes executivos, poderão trocar de empregador, porém o ativo a ser ofertado é tão específico que não haverá muita demanda por este.

Outra situação que pode exemplificar a estratégia de enfoque, porém pela situação inversa, é aquela onde profissionais decidem não aceitar posições em empresas específicas, como a indústria de bebidas ou tabaco.

Profissionais que pautarem suas carreiras seguindo a estratégia de enfoque terão dificuldade para atingir nível de direção nas organizações. Uma vez que os executivos generalistas terão maior flexibilidade e condições de acumular experiências relevantes para a organização. Ou seja, o Capital de Carreira destes profissionais de enfoque será menor que o dos executivos que optarem por uma estratégia de diferenciação

Como exemplos, citamos situações onde profissionais, por opção própria, optam por não trabalharem em

Assim, apesar de viável, esta estratégia deve ser muito bem avaliada, pois irá limitar a área de atuação do executivo em momentos futuros da carreira.

6.5. Considerações Finais sobre Estratégias Genéricas

Porter (1993) conclui a análise de estratégias genéricas com: *"Subjacente ao conceito de estratégias genéricas, temos o fato de que a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia e a sua obtenção exige da empresa escolhas. Para que obtenha vantagens, deve escolher o tipo de vantagem competitiva que busca e um âmbito dentro do qual possa ser alcançada"* (p. 50).

Segundo Porter, o pior erro estratégico é tentar, simultaneamente, usar todas as estratégias. Isso é receita para mediocridade estratégica e para desempenho abaixo da média, pois adotar todas as estratégias ao mesmo tempo significa que uma empresa não é capaz de alcançar qualquer delas, devido às contradições inerentes.

Ao mesmo tempo, não ter nenhuma estratégia (bem) definida permite que o mercado faça esta escolha pela empresa. Isto leva, normalmente, a uma situação que Porter (1993) chama de *"encravado no meio"*. Esta situação é estrategicamente ruim, pois a empresa não tem participação de mercado, investimento de capital, controles internos ou decisão para fazer jogo de baixo custo. Também não tem os requisitos básicos para a diferenciação ou o foco para criar uma posição de diferenciação ou de baixo custo em uma esfera mais reduzida.

O resultado é, invariavelmente, a baixa lucratividade, pois a empresa acaba perdendo os clientes de altos volumes que exigem baixos preços, possível somente se fosse líder em custo. Os clientes de margem alta migram para empresas com produtos diferenciados, são, também, aqueles que exigem produtos especializados em um mercado mais limitado.

O autor alerta, ainda, que a obtenção de uma vantagem competitiva e escolha da estratégia mais adequada, deve-se ter em conta as atividades de maior relevância estratégica diante de condições objetivas como a compreensão dos custos e o potencial de diferenciação (PORTER, 1996). Esta prática denominada *"cadeia de valor*[83] compreende dois conjuntos básicos de atividades empresariais, e que podem ser classificadas em atividades de valor primário e de apoio.

Podemos concluir que uma vantagem competitiva precisa envolver um fator de sucesso chave no mercado, ou seja, deve estar em uma área importante para o consumidor. Deve ser substancial o suficiente para realmente fazer algo diferente, para que os consumidores sejam capazes de perceber um diferença substancial entre o seu produto e os da concorrência. Esta vantagem precisa ser sustentável em face das alterações do ambiente e das atitudes dos concorrentes.[84]

Importante ponto a ser discutido é a circunstancialidade de uma vantagem competitiva. Esta está, sempre, relacionada com a concorrência. Ou seja, desde que a concorrência obtenha um ganho de competitividade no mercado, uma outra empresa estará propensa a perder parte da competitividade anteriormente conquistada.

Vale ressaltar que a concorrência não está se enfraquecendo, e sim se intensificando, como resultado da internacionalização dos negócios, da escassez dos recursos e da aceleração da inovação tecnológica. Os problemas da produção e distribuição estão se tornando maiores e mais complexos , e a esses problemas se adicionam preocupações com a obsolescência, com as mudanças do governo e a sociedade. (ANSOFF, 1991)

---

[83] 'Cadeia de Valor foi detalhadamente discutida no capítulo 5 deste trabalho.

[84] Alterações estas que estão cada vez mais constantes e, conforme Hamel (2000), a dimensão tempo vai ganhar outra velocidade e cada ano deverá ser contado como ano de cachorro. Henderson (1989) afirma que os deslocamentos competitivos estão ocorrendo em prazos cada vez mais curtos.

CAPÍTULO 7 - INTERAÇÃO ENTRE OS MODELOS

Nos capítulos anteriores discutimos quatro abordagens diferentes de estratégia, a primeiro foi o Modelo da Rivalidade Ampliada, busca apresentar um esquema estruturado para análise do ambiente. Deste esquema propomos um abordagem para avaliação do ambiente onde a carreira está inserida. O segundo conceito discutido foi o da Cadeia de Valor. De onde tiramos a lição que há competências e habilidades que agregam valor ao comprador dos serviços oferecidos pelo executivo e competências e habilidades de apoio.

A terceira abordagem discutida foi das Competências Essenciais. De onde concluímos que o profissional deve prestar atenção ao seus pontos fortes e torná-los ainda mais poderosos, de maneira a estabelecer uma diferenciação. Nesta discussão, propusemos mais um instrumento de aproximação entre os conceitos de Estratégia e Carreira, o Intento de Carreira, onde cada executivo deve possuir sua visão do que deseja realmente no futuro, onde realmente quer chegar e, principalmente, o que lhe dá prazer fazer.

E, finalmente, o quarto tema discutido foram as estratégias genéricas e vantagens competitivas. Desta discussão é muito relevante ressaltarmos que vantagem competitiva está relacionada ao ambiente interno e externo de um profissional. Ou seja, os pontos fortes, porém comparados aos demais participantes do mercado. Além, disto, caminhamos juntos na conclusão que um estratégias orientadas a custo não trarão vantagens aos profissionais, e a mais abrangente e de maior potencial é a de diferenciação.

Este capítulo deverá re-discutir certos conceitos, porém o foco será de integrar a abordagem dos diferentes autores, num pensamento estratégico único, aquele que trará vantagens em função da maior agregação de valor ao cliente.

Ghemawat (2000) afirma que o processo de planejamento estratégico não pode ser conduzido através da decomposição da empresa ou da indústria em partes, este análise requer verificar o todo, pois a vantagem competitiva provém de um conjunto integrado de opções a respeito de atividades.

A análise SWOT[85], como ferramenta preponderante num processo de planejamento estratégico, não apresenta boa performance, pois forças e fraquezas variam, muitas vezes, de maneira substancial, mesmo entre concorrentes diretos. Em conseqüência disto, as diferenças em desempenho dentro d mesmo setor tendem a ser significativas e as empresas que pretendem ser bem-sucedidas precisam posicionar-se para criar vantagens competitivas. (Ghemawat, 2000)

Segundo Mintzberg (1995) pode-se relacionar os estágios evolutivos da formulação da estratégia empresarial com os tipos de ambiente organizacional em que as organizações se encontram inseridas. Deve-se lembrar, todavia, que esses ambientes contemplam tantos fatores externos como internos às organizações.

Ambiente competitivo compreende sua tecnologia (conhecimento básico que a organização deve absorver), a natureza de seus produtos e de seu sistema produtivo, os clientes, competidores e fornecedores. Apesar do ambiente se caracterizar por fatores externos, tais como tecnologia e a natureza de seus produtos, aspectos internos às organizações, tais como a configuração de seu sistema produtivo e de sua estrutura organizacional são altamente influenciados pelos fatores externos. Desta maneira, as próprias organizações são parte do ambiente competitivo, e com níveis diversificados de influência sob o mesmo.

[85] SWOT, anagrama para expressão em inglês, usualmente utilizada entre acadêmicos e profissionais que significa forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Mintzberg (1995, p. 139-140) aponta três principais dimensões do ambiente organizacional que são utilizadas para analisar a evolução da formulação do planejamento estratégico, tem-se:

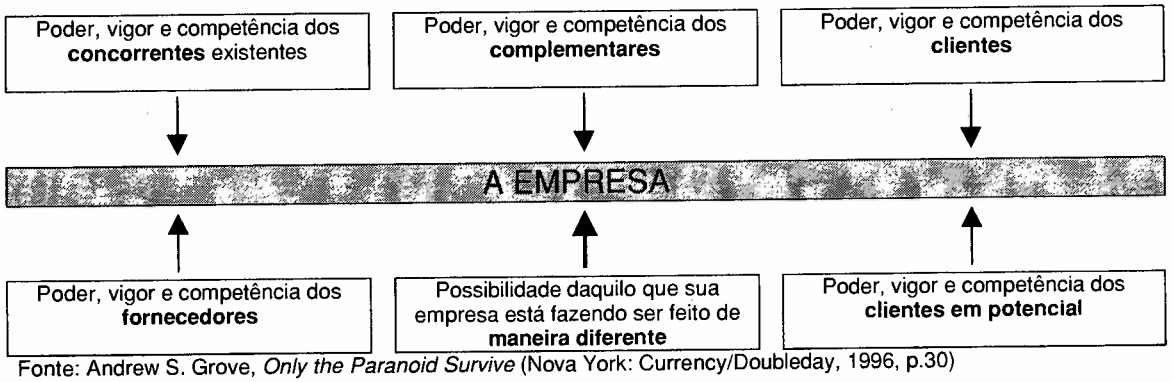
1. Estabilidade: O ambiente de uma organização pode variar do estável até o dinâmico. Uma variedade de fatores pode tornar o ambiente dinâmico, entre os quais mudanças imprevisíveis na economia, inesperadas mudanças no pedido do cliente ou no fornecimento do competidor, demanda por criatividade do cliente, ou freqüente inovação, como nas agências de propaganda, rápidas mudanças de tecnologia, como na manufatura eletrônica. Observe aqui que dinâmico significa imprevisível, como um constante aumento ou decréscimo de procura;

2. Complexidade: O ambiente de uma organização pode variar desde o simples até o complexo, desde aquele do fabricante de caixas dobráveis que manufatura seus produtos simples até aquele da agência espacial que deve utilizar o conhecimento oriundo dos mais avançados campos científicos. É claro que a dimensão complexidade afeta a estrutura através da variável mediadora do entendimento do trabalho a ser feito. Porém deve-se notar que a complexidade está diretamente associada à configuração de estruturas organizacionais e de sistemas produtivos. Por exemplo, apesar da complexidade tecnológica dos automóveis, montadoras podem enfrentar ambientes competitivos relativamente simples se seu sistema produtivo puder ser dividido em partes facilmente compreensíveis, possibilitando a previsibilidade de seu funcionamento;

3. Diversidade de mercado: Os mercados de uma organização podem variar de um integrado até um diversificado. A diversidade de mercado pode resultar de ampla faixa de clientes, de produtos e de serviços, ou áreas geográficas nas quais os resultados são comercializados.

Andrew Grove (1996, p.30) apresenta esquema utilizado pela Intel no processo de avaliação estratégica. Podemos facilmente perceber a inserção de fatores internos e externos à empresa. Neste esquema, Grove adiciona ao modelo da Rivalidade Ampliada de Porter, a dimensão de produtos complementares, clientes em potencial e a possibilidade de rever processos internos.

Quadro 7.1. – Diagrama das Seis Forças


Poder, vigor e competência dos **concorrentes** existentes
Poder, vigor e competência dos **complementares**
Poder, vigor e competência dos **clientes**
A EMPRESA
Poder, vigor e competência dos **fornecedores**
Possibilidade daquilo que sua empresa está fazendo ser feito de **maneira diferente**
Poder, vigor e competência dos **clientes em potencial**

Fonte: Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive* (Nova York: Currency/Doubleday, 1996, p.30)

A maioria das empresas busca em suas competências essenciais a fonte de suas vantagens competitivas, porém estas organizações estão trabalhando na parte errada da cadeia de valor[86]. Muitas empresas surgidas nesta revolução do comércio eletrônico atingiram vantagens competitivas invertendo a cadeia de valor e observando o consumidor em primeiro lugar. A habilidade de concentrar os esforços e entender corretamente as necessidades dos

[86] O modelo da Cadeia de Valor foi discutido e apresentado no capítulo 5 deste estudo

consumidores é o primeiro passo para fornecer uma visão vitoriosa às organizações (WEBB & GILE, 2001).

Ghemawat (1986), porém, afirma que a vantagem sustentável é própria das empresas que gerenciam no sentido da singularidade, ou seja, no desenvolvimento de competência que as distinga. Comenta, também, que variáveis como inovações de produtos, nos processos de produção ou ações de marketing já não podem ser consideradas como vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que rapidamente serão percebidas pela concorrência e, as ações e contra-ações tendem, na prática, a anular as vantagens competitivas das partes.

Assim, segundo Webb & Gile (2001), o valor de aplicar a lógica invertida da cadeia de valor, ou seja, colocar foco nas necessidades dos consumidores tanto quanto na dinâmica do mercado, está na necessidade de acompanhar a rápida evolução tecnológica. Surge, desta maneira, a necessidade de se analisar o mercado (Modelo da Rivalidade Ampliada - Porter, 1986), e as competências internas (Modelo da Cadeia de Valor – Porter, 1989 e Modelo das Competências Essenciais – Hamel & Prahalad, 1990), além de incorporar a necessidade de se observar o consumidor.

Porter (1996) afirma que estratégia, quando trazida a sua forma mais pura nada mais é que criar uma oferta única, valiosa e defensável para um público específico. Uma oferta única é aquela que é diferenciada daquilo que é ofertado pelos concorrentes em um mercado relevante. Um produto/serviço valioso é aquele que satisfaz uma necessidade específica do cliente e uma posição defensável é aquela que permite uma vantagem competitiva sustentada pelo alinhamento das atividades e habilidades desenvolvidas por uma organização. Torna-se banal afirmar que a essência da vantagem competitiva é a diferenciação relativa aos competidores. Segundo Porter (1996), a diferenciação

pode ocorrer através de uma variedade de dimensões, como marca, tecnologia, características de produto, serviços ao cliente ou distribuição.

Obviamente é necessário para o produto/serviço ser diferenciado, porém é insuficiente se não oferecer um valor substancial a uma necessidade de um público específico. Em outras palavras, o produto/serviço tem que oferecer uma experiência que satisfaça uma necessidade do cliente. Se a oferta é única e valiosa para o público, uma vantagem competitiva pode ser estabelecida (PORTER, 1996).

Henderson (1989) relembra o Princípio Gause de Exclusão[87] e afirma: *"os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir – tanto nos negócios quanto na natureza. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única"* (p.139)

Entretanto, Porter (1996) afirma que uma vantagem competitiva não é sustentável a não ser que o posicionamento seja difícil de replicar. Sustentabilidade pode ser estabelecida pelo alinhamento da estratégia com as atividades de suporte.

Todavia, Porter (1987) afirma a necessidade de se diferenciar aquilo que chama de estratégia competitiva e estratégia corporativa. A estratégia competitiva diz respeito a criação de uma vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios que a organização participa, ou melhor, refere-se à estratégia de cada uma das unidades de negócios. Enquanto a estratégia corporativa aborda basicamente duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios.

---

[87] Professor G.F.Gause, da Universidade de Moscou, conhecido como "pai da biologia matemática", publicou um estudo em 1934, onde protozoários eram colocados em um frasco com quantidade adequada de nutrientes e, se os animais fossem de espécies diferentes, conseguiam sobreviver e continuar juntos, porém se fossem da mesma espécie, não conseguiam. Este experimento conduziu ao Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: "*duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem co-existir*".

Basicamente, aquilo que Porter denomina de estratégia competitiva aborda a questão das competências essenciais descritas por Hamel & Prahalad, que poderia ser traduzido por excelência operacional enquanto a estratégia corporativa está mais relacionado à excelência estratégia e envolve as escolhas propriamente ditas.

Um indivíduo ao longo de sua carreira, também tem que lidar com estas duas vertentes estratégicas, a determinação de suas estratégias competitivas passa pelo desenvolvimento de suas competências e habilidades, enquanto a determinação de sua estratégia corporativa envolve a escolha da carreira e o balanceamento entre os diferentes papéis que exerce em sua vida, além de considerar aspectos intrínsecos da escolha de carreira, como, por exemplo, as âncoras de carreira descritas por Schein.

Pudemos observar na discussão destes autores que nenhuma das abordagens apresentadas inicialmente mantêm-se sozinha na busca de uma vantagem competitiva sustentável. É necessário que o executivo lance mão das diferentes propostas para analisar o ambiente (Modelo das Cinco Forças), avaliar suas competências (Cadeia de Valor), entender suas potencialidades (Competências Essenciais) e, principalmente, estabeleça um posicionamento no mercado (Estratégias Genéricas).

No próximo item deste capítulo, discutiremos o balanceamento entre excelência operacional e excelência estratégica. O que você prefere: ser o melhor em algo, ou o único a atender consistentemente alguma necessidade específica?

7.1. Por que os modelos se completam

Porter (1996) discute a pergunta lançada no item anterior como resposta à abordagem das competências essenciais de Hamel & Prahalad. A questão é que o esquema proposto por estes autores não limita-se à excelência operacional, mas, sim, à alavancar os pontos fortes e torná-los ainda mais fortes.

Porter (1996) afirma: *"... efetividade operacional e estratégia são essenciais para performance superior, o que, acima de tudo, é o objetivo principal da organização..."* (p.61). Define efetividade operacional como: *"realizar atividades melhor que os concorrentes realizam as deles"*(p.62). Enquanto, segundo Porter (1996), posicionamento estratégico significa: *"realizar as diferentes atividades que os concorrentes, ou ainda, as mesmas atividades de maneira diferente ..."*(p.62).

O que ocorre quando a eficiência operacional é a base para desenvolvimento da indústria é a queda dos lucros, pois todos realizam atividades similares, buscando custos menores. Porém, há um limite na fronteira de produtividade[88], e assim, só resta às empresas reduzir as margens em busca de consumidores.

Segundo Porter (1996), Estratégia Competitiva está relacionada a ser diferente. *"... Significa escolher, deliberadamente, um diferente conjunto de atividades de forma a entregar um mix único de valor"* (p.64). Desta maneira, posicionamento e eficiência operacional são condições básicas para manter-se no mercado. O autor afirma que para eficiência operacional é atingir excelência em atividades ou funções individuais, estratégia é combinar as atividades.

---

[88] Para uma melhor discussão de Fronteira de Produtividade, recomendamos a leitura de Porter, Michael: *What's Strategy* (1996)

Porter afirma ainda da necessidade que todas as atividades ajustem-se entre si, para que o resultado seja positivo. Assim, extrapolamos para a carreira, onde verificamos que certas habilidades e competências são condições básicas para estar no mercado e que o conjunto destas com o intento de carreira que permite um correto posicionamento podem oferecer ao executivo aquilo que Porter (1996) chama de *uniqueness*[89].

Para Porter (1996) estratégia está diretamente ligada a trocas: *"... A essência da estratégia está em escolher o que não fazer. Sem as trocas, não há necessidade de escolha e, desta forma, nem de estratégia ..."* (p.70).

"A preocupação principal de um gerente geral é a estratégia: definir uma posição para a companhia, fazer as trocas e forjar o ajuste entre as atividades" (PORTER,1996 – p.77). Portanto, se cada executivo é responsável pela própria carreira, ou seja, é o gerente geral de sua vida. A principal ocupação deve ser estabelecer uma estratégia, para então definir o correto posicionamento e desta maneira, coordenar as variadas iniciativas profissionais.

[89] Uniqueness é traduzido por ser especial, único, exclusividade. Porém, este conjunto de termos não explicita tão bem o significado em inglês

"Vivemos em um mundo onde as pessoas não sabem o que querem e estão dispostas a passar o diabo para obtê-lo."
DON MARQQUIS

CAPÍTULO 8 – ESTRUTURA DE ANÁLISE DE CARREIRAS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar uma proposta de estrutura de análise de carreira. Esta será baseada na compreensão de toda revisão bibliográfica apresentada nos capítulos anteriores e da visão deste autor de carreira. Análise e clareza e alinhamento de objetivos são críticos para definição de uma estratégia de carreira.

Sumariando a revisão bibliográfica para aquilo que acreditamos ser a essência de carreira e estratégia para o desenvolvimento desta estrutura:

- Nos últimos anos o pensamento sobre carreira vem migrando de uma seqüência de posições ocupadas pelo indivíduo, com orientação hierárquica nas definições apresentadas no item 1.1 (p.27-30 deste trabalho) para abordagens que reflitam carreira como uma entidade dinâmica, uma seqüência de experiências acumuladas, sem, necessariamente, uma progressão vertical.

  Assim, apresentamos autores clássicos como Hall, Super e London & Stumph com estudiosos contemporâneos: Arthur e Dutra;

- A análise do momento da carreira de cada indivíduo é essencial para definição de estratégia a ser seguida. Assim, as ações devem ser coerentes com o objetivo do período vivido.

Ou seja, profissionais apresentam agendas diferentes para cada fase de sua vida profissional, desta maneira, o enfoque estratégico varia conforme o período em que se encontra o executivo. Esta foi a conclusão do item 1.3. (p. 39-49 deste estudo) que aproximou conceito de ciclo de vida de produto com carreira.

Esta conclusão foi uma decorrência da leitura de estudiosos como Hall, Mintzberg, Henderson, Kotler entre outros.

- Carreira que deve ser entendida como uma seqüência de experiências, é uma responsabilidade do executivo que deve compartilhá-la com a empresa no tocante a desenvolvimento.

  Esta é conclusão após elaboração do item 1.4 (p. 50-54 deste estudo), onde autores como Arthur, Hakim, Minarelli entre outros, apresentam o conceito de empregabilidade, que é melhor representada pela definição dada por Cabrera: *"A capacidade que um indivíduo desenvolve de acumular e manter atualizadas suas competências, rede de relacionamento e o conhecimento de forma a ter, sempre em suas mãos, o arbítrio sobre seu projeto de carreira"*. (p. 54 desta obra);

- Independentemente quais a competências requeridas (item 1.5 – p. 58-60), o Capital de Carreira é a melhor moeda na troca com o empregador. Assim, entender o que o mercado demanda e aquilo que o executivo pode oferecer é essencial para que cada indivíduo possa estabelecer seu valor no mercado.

- A base da estratégia está em entender o contexto onde o profissional está inserido e, este ambiente deve ser expandido

para aquelas situações onde o executivo pode agregar valor ao processo ou ao mercado. Esta é a extrapolação feita com base no Modelo da Rivalidade Ampliada apresentado por Porter e discutido no capítulo 3 deste estudo (p. 77-104);

- Os profissionais devem conseguir identificar dentre suas competências e habilidades aquelas que agregam valor à sua carreira e as que servem como suporte. O Modelo da Cadeia de Valor, desenvolvido no capítulo 4 (p. 105-111) serviu como base para esta observação;

- Dentro do conjunto de competências e habilidades que os profissionais possuem há algumas que podem oferecer uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Assim, o executivo deve identificar estes pontos fortes e torná-los ainda mais fortes. De maneira análoga, Hamel & Prahalad discutem o Modelo das Competências Essenciais para o contexto empresarial. Esta discussão ocorreu no capítulo 5 (p. 112-123);

- É essencial que cada executivo possua aquilo que estabelecemos chamar de **Intento de Carreira**, ou seja, uma visão muito clara de qual seu objetivo de vida; o que inclui a vida profissional, pessoal, familiar, etc.

  Esta conceituação, uma das contribuições deste autor ao estudo de carreira, é resultante do entendimento de Intento Estratégico, apresentado também no capítulo 5 e

- Dentre as diferentes estratégias possíveis, aquela que, em nossa opinião, aparenta ser a melhor para um executivo é a diferenciação. Principalmente quando buscamos em Porter

(1996) a definição de estratégia: *"... estratégia é a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades ..."*(p.71).

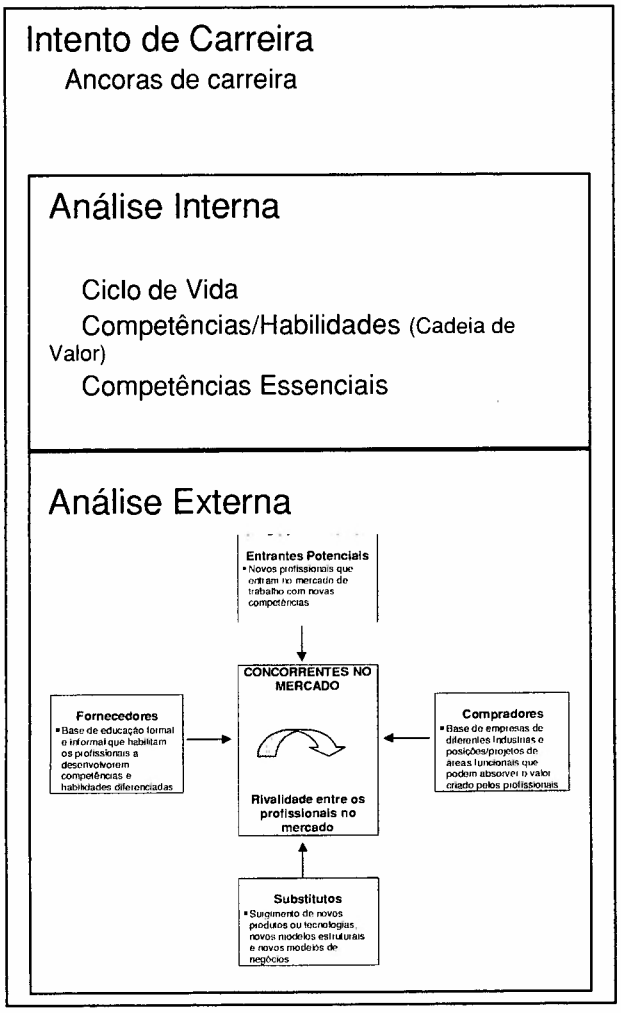
Esta posição é decorrente da discussão realizada no capítulo 7 (p. 146-154) onde aproximamos as diferentes abordagens de pensamento estratégico em torno do artigo *What's Strategy* de Porter.

Apoiado nas considerações descritas acima, sugerimos a seguir uma estrutura de análise de carreira. Importante destacar que não é intenção deste trabalho apresentar uma metodologia, mas uma maneira estruturada de considerar o processo de uma carreira.

8.1. Estrutura de Análise de Carreira

A seguir apresentamos nossa proposta de estrutura de análise de carreira. Esta estrutura é baseada nas abordagens discutidas até o momento de estratégia e carreira e é, a mais importante contribuição deste trabalho na tentativa de fazer a ponte entre estratégia empresarial e carreiras:

Quadro 8.1. – Estrutura de Análise de Carreira


Intento de Carreira
Ancoras de carreira
Análise Interna
Ciclo de Vida
Competências/Habilidades (Cadeia de Valor)
Competências Essenciais
Análise Externa
Entrantes Potenciais
• Novos profissionais que entram no mercado de trabalho com novas competências
CONCORRENTES NO MERCADO
Rivalidade entre os profissionais no mercado
Fornecedores
• Base de educação formal e informal que habilitam os profissionais a desenvolverem competências e habilidades diferenciadas
Compradores
• Base de empresas de diferentes industrias e posições/projetos de areas funcionais que podem absorver o valor criado pelos profissionais
Substitutos
• Surgimento de novos produtos ou tecnologias, novos modelos estruturais e novos modelos de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas abordagens de estratégia e carreira apresentadas nesta obra

Essa estrutura proposta deve ser utilizada caminhando de cima para baixo. Para o autor desta obra, a definição de um caminho estratégico inicia pela definição do Intento de Carreira, que, como já dito, não deve considerar somente os objetivos profissionais. Passa, posteriormente pela análise das características internas, buscando os pontos fortes do profissional e, principalmente, aqueles que podem alavancar o Capital de Carreira.

O terceiro passo proposto pelo esquema refere-se à análise do ambiente onde o indivíduo relaciona-se com o mercado. Para isto, recomendamos a adaptação do esquema desenvolvido por Porter.

A análise da carreira pela estrutura proposta tem somente um único objetivo: obter um posicionamento diferenciado que permita estabelecer uma posição única e valiosa que permita obter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

8.2. Como usar a Estrutura de Análise de Carreira

A estrutura proposta neste estudo deve ser utilizada em três fases distintas. A primeira etapa é aquela onde o indivíduo deve definir claramente qual seus objetivos de vida. Isto, que chamamos de Intento de Carreira, é essencial para que toda a seqüência da carreira caminhe para aquilo que é relevante para o indivíduo. Somente desta maneira o executivo poderá assumir o controle da própria carreira.

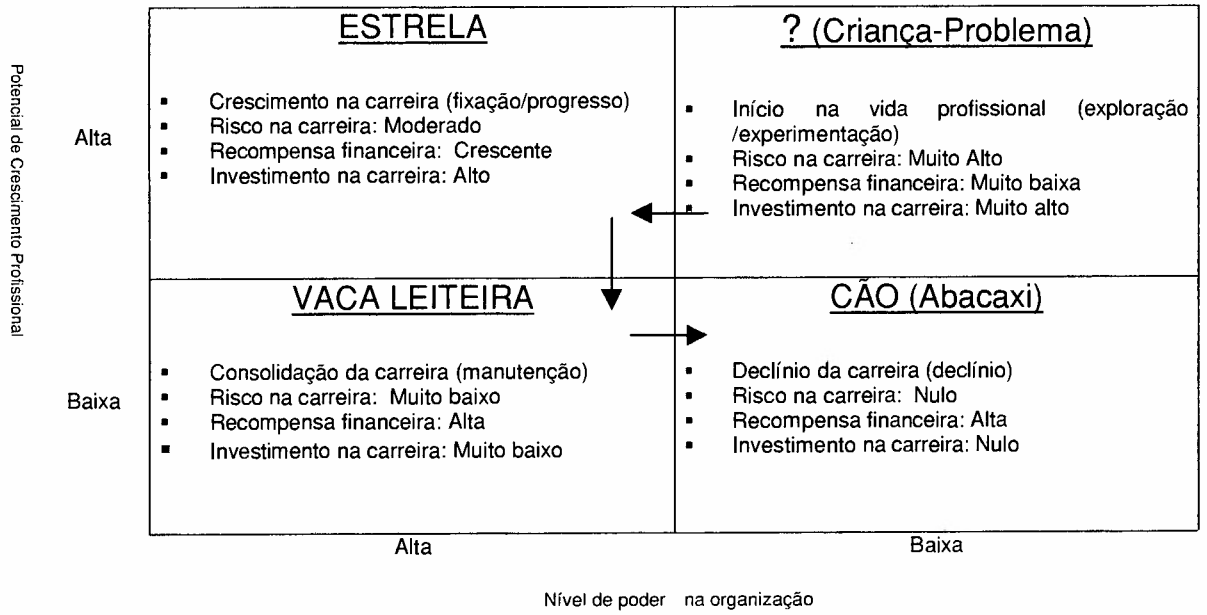
Neste passo é muito importante que o executivo entenda sua ancora de carreira. Ou seja, defina aquilo que reflita as necessidades e motivações dele. Para que esta etapa seja completada corretamente, é crítico que o indivíduo busque suas motivações reais fora de sua zona de conforto. Na experiência deste autor, usualmente as pessoas desempenham papéis que estão acostumadas, mas não aqueles que realmente lhes dá prazer.

O segundo passo do profissional, pela nossa proposta, é uma fase de auto-conhecimento. Nesta etapa o executivo deve buscar entender realmente qual sua agenda profissional, quais seus objetivos para o período profissional que vive, entender que determinados momentos da carreira demanda mais ou menos investimentos[90]. Assim, torna-se muito importante a utilização do conceito de ciclo de vida de produto, utilizando-se a combinação da matriz apresentada na página 38 e da curva de retorno x investimento estabelecida na página 40. Estes conceitos serão, novamente, replicados nas próximas páginas deste item:

[90] Na visão deste autor, os investimentos requeridos em determinadas fases da carreira não devem ser, necessariamente, financeiros. O tempo demandado para ganhar novas experiências deve ser considerado investimento. Da mesma maneira, maior volume de trabalho requerido no início da carreira também pode ser considerado como investimento.

A matriz apresentada por este autor como uma colaboração com as discussões sobre carreira, tem objetivo auxiliar o executivo a melhor visualizar sua situação profissional. Através da análise de qual quadrante encontra-se, poderá estabelecer de forma orientada uma estratégia que alinhe sua agenda pessoal/profissional com a postura adequada para sua carreira.

Figura 8.2. Matriz de Crescimento-Poder



Fonte: Elaborado pelo autor – inicialmente apresentada pelo autor na página 41 desta obra.

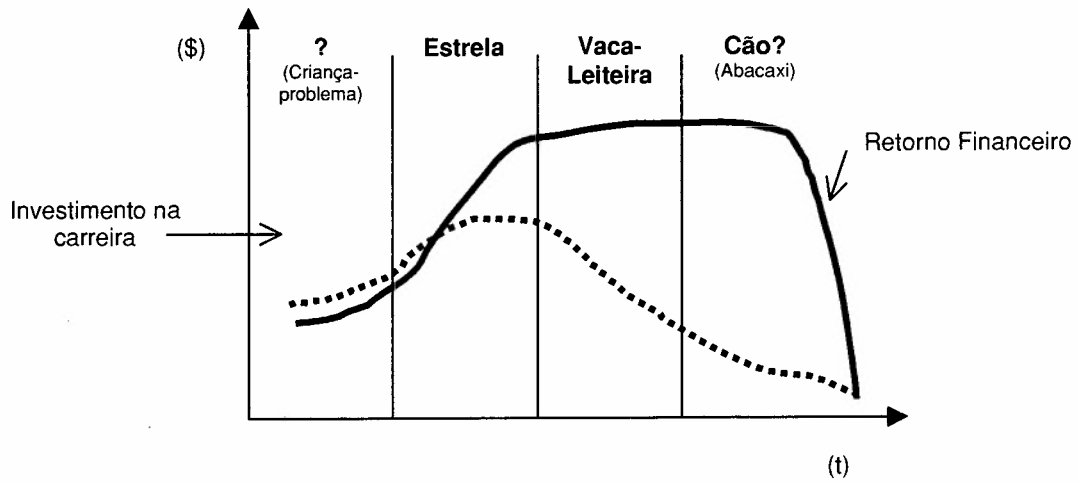
Pela análise dos quadrantes apresentados acredita-se que ficará mais fácil ao executivo entender como administrar sua carreira, quando crescer e quando colher. Inclusive, estes termos são os aplicados nas discussões de estratégia.

Identificado pelo profissional qual o quadrante onde está inserido[91] o passo seguinte é entender que cada quadrante tem uma posição

[91] A identificação do quadrante onde o executivo melhor se enxerga é, muitas vezes, independente da idade, pois muitas vezes jovens executivos querem aposentar-se de sua vida profissional cedo e viver às custas de ganhos anteriores.

específica numa curva que representa a função investimento e retorno ao longo do tempo. Esta curva é apresentada abaixo e tem como principal virtude facilitar o entendimento do executivo que, para aumentar os retornos da carreira, faz-se necessário aumentar os investimentos:

Figura 8.3. – Retorno Financeiro x Investimento na carreira



Fonte: Elaborado pelo autor – inicialmente apresentada pelo autor na página 43 desta obra.

Ainda nesta fase de auto-conhecimento o executivo deve entender seus pontos fortes e fracos. Uma análise detalhada de suas competências e habilidades, associadas às experiências vividas, torna-se combustível para determinação do que será necessário para atingir seu intento de carreira.

Nesta fase torna-se crítico que cada indivíduo entenda quais competências e habilidades serão necessárias para permitir que atinja seu Intento de Carreira. Ou seja, para um executivo tornar-se um consultor aos seus 50 anos, quais competências deverão ser fortes e quais não terão que ser desenvolvidas.

O conjunto de competências e habilidades difere do profissional citado para alguém que queira viver com a família em uma fazenda aos 50 anos. Mesmo as experiências que orientarão a escolha dos desafios ao longo da carreira são distintas.

Assim, é necessário que cada um entendes os pontos – profissionais e pessoais - que precisam ser desenvolvidos e busquem orientar suas experiências para isto.

O Modelo da Cadeia de Valor apresentado no capítulo 4 deste trabalho ilustra o conceito de atividades primárias e de apoio. Por exemplo, para este profissional que pretende ser fazendeiro, uma experiência em Recursos Humanos ou Marketing seria de apoio, pois estas competências não serão críticas para o ápice de sua carreira.

O conceito de Competências Essenciais surge neste contexto como forma de suportar a escolha dos caminhos e não definir o Intento de Carreira de cada indivíduo. Ressalta-se, mais uma vez, a posição de que cada executivo deverá possuir *uniqueness*[92]. A idéia de exclusividade é emprestada de Porter, como discutido no capítulo 7 deste trabalho.

Após esta fase de auto-conhecimento, que parece ser, mas não é fácil. O profissional encontra-se pronto para dar o terceiro passo na determinação de sua estratégia. A análise de sua ambiente competitivo.

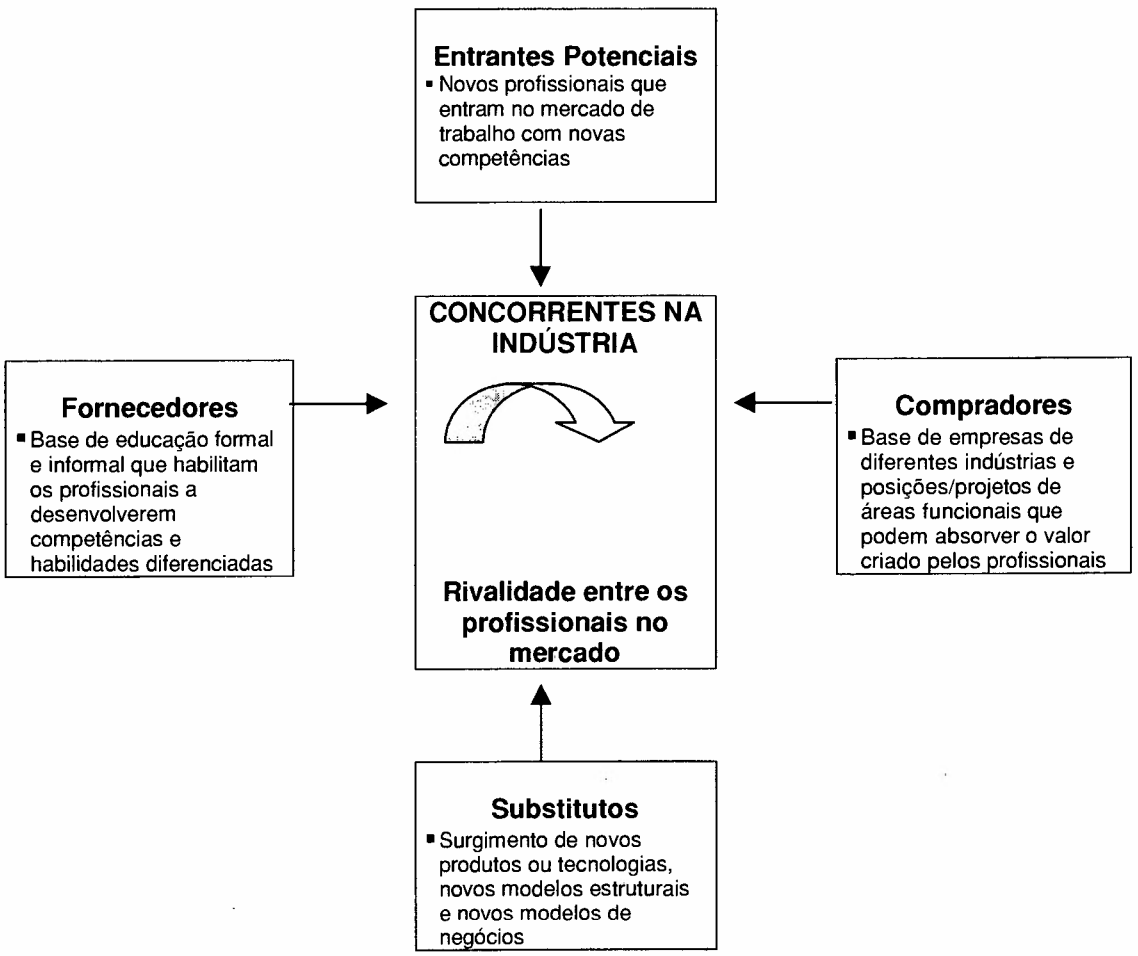
Nesta terceira fase da estrutura proposta, o executivo deve entender claramente seu entorno competitivo. Após desta avaliação poderá traçar a melhor maneira de atingir seu Intento de Carreira.

---

[92] O termo *uniqueness* é expresso em inglês pois ele possui melhor entendimento no idioma original. Poderia ser traduzido para o português por um conjunto de expressões, como: exclusividade, características únicas e diferenciadoras.

Para esta análise estabelecemos uma estrutura que deverá facilitar a compreensão do ambiente competitivo. Este esquema é adaptado do Modelo da Rivalidade Ampliada de Porter. A seguir apresentamos o Modelo inicialmente discutido na página 104 deste trabalho.

Figura 8.4. – As cinco forças competitivas que agem numa carreira


Entrantes Potenciais
▪ Novos profissionais que entram no mercado de trabalho com novas competências
CONCORRENTES NA INDÚSTRIA
Rivalidade entre os profissionais no mercado
Fornecedores
▪ Base de educação formal e informal que habilitam os profissionais a desenvolverem competências e habilidades diferenciadas
Compradores
▪ Base de empresas de diferentes indústrias e posições/projetos de áreas funcionais que podem absorver o valor criado pelos profissionais
Substitutos
▪ Surgimento de novos produtos ou tecnologias, novos modelos estruturais e novos modelos de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor – inicialmente apresentada pelo autor na página 104 desta obra.

A estrutura acima é bem descrita ao redor do capítulo 3, onde cada uma das forças é explorada e sua aplicação na carreira discutida. O maior destaque da utilização deste esquema para análise do ambiente competitivo é

aumentar a área de observação para além da relação profissional-empresa. Há uma imediata expansão da variáveis que definem a competitividade do profissional no mercado de trabalho.

É o caso da análise de entrantes potenciais, substitutos e, principalmente, fornecedores, que é aquela força que oferece ao executivo a base para diferenciação através das experiência que acumula ao longo da carreira.

Nos tempos atuais, onde os modelos de negócios são constantemente questionados, recomendamos uma detalhada discussão da dimensão substitutos, pois tecnologia da informação será, segundo Hamel (2000), a maior fonte de melhoria na produtividade das empresas nos próximos anos.

CAPÍTULO 9 – ESTUDO DE CASO

Esse capítulo refere-se à discussão de uma escolha metodológica para consolidação da teoria discutida num estudo prático. O objetivo deste estudo de caso é auxiliar no estabelecimento de uma ponte entre duas das dimensões mais relevantes da administração de negócios, estratégia e carreiras, através da aplicação e indicações de validação da estrutura de análise de carreira proposta no capítulo anterior. Portanto, as questões que surgem neste ponto são: "Quais os benefícios obtidos neste estudo? E quais as principais limitações metodológicas desta escolha metodológica?"

A metodologia escolhida permite explorar determinada matéria como foco e profundidade para permitir experimentos posteriores. Porém as principais críticas contra o modelo do caso são a não precisão em função de não ser um estudo quantitativo, não objetivo e não permitir generalizações teóricas. Yin (1994) justifica esta crítica com o seguinte ponto: *"o estudo de caso como qualquer outra pesquisa experimental gera proposições teóricas ... (generalizações analíticas) e não enumera freqüências (generalizações estatísticas), portanto, não se trata de uma amostra que pretende generalizar conclusão para uma população ou um universo"* (p. 29).

O estudo pretende desempenhar um papel exploratório e não tem como preocupação a constatação de hipóteses para generalizações teóricas, mas pretende, sim, a partir de argumentos levantados em extensa pesquisa bibliográfica apresentada, verificar se esse caso fortalece ou invalida as conclusões do autor. Além de propor uma estrutura de análise de carreira. Como resultante, este caso pretende, através de evidências teóricas que surgiram no decorrer da análise, sugerir caminhos para pesquisas posteriores.

9.1. Método do estudo de caso

Conforme artigo apresentado por Winston Tellis (1997) a metodologia de estudo de caso não aparece como uma ferramenta muito citada nos principais textos de pesquisa, porém é uma metodologia muito confiável quando executada corretamente. Com o objetivo de sistematizar o método e torná-lo menos sujeito a pontos fracos, YIN (1994) apresenta procedimentos detalhados para dar suporte ao método, percorrendo todas as fases de uma pesquisa: definição do problema, plano (design), coleta de dados, análise de dados e composição do relatório.

Há que se considerar que o método de estudo de caso permite ao pesquisador investigar fenômenos sociais complexos de forma holística, processual e dinâmica complementando uma forma de conduzir linear, cartesiana. Assim, de acordo com YIN (1994) o estudo de caso, como outros tipos de experimentos, também está sujeito a viés, pois é um método empírico. A definição apresentada por YIN (1994) é: "... um estudo de *caso é um questionamento empírico que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especificamente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes"* (p.13).

As razões para a escolha do método do caso único é semelhante a um experimento onde se pretende determinar se as proposições teóricas são corretas ou se outras alternativas analíticas são relevantes. Teoria apresenta um conjunto de proposições e para confirmar, desafiar ou estender os conceitos, utiliza-se o método do único caso. Desta maneira, esta metodologia pode representar uma contribuição significativa para o desenvolvimento do conhecimento e da teoria. Outra razão para o estudo de caso único é por ele representar um caso revelador, um fenômeno passado merecedor de uma investigação científica. O ponto questionável do método está na representação incorreta do caso.

9.1.1. O Desenho da Pesquisa (Research Design)

Toda pesquisa empírica tem de maneira implícita, se não for explícita, um desenho de pesquisa[93]. Como senso comum, o desenho da pesquisa é a seqüência lógica que une os dados empíricos com as questões levantadas no início do processo e ruma em direção a uma conclusão.

YIN (1994, p.19-20) cita Nachmias & Nachmias (1976) para definir desenho de pesquisa: *"... um plano de ação que guia o investigador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico que permite ao investigador estabelecer inferências entre as variáveis investigadas. O desenho da pesquisa também define os limites das generalizações, isto é, se as interpretações podem ser generalizadas para uma população ou para outras situações "*

O principal objetivo do desenho da pesquisa é ajudar a evitar situações onde as evidências não caminhem em direção às respostas das questões iniciais. Yin (1994, p. 20) propõe 5 componentes no desenho de um estudo de caso:

1. Problema a ser estudado;
2. As proposições (se houver);
3. A(s) unidade(s) de análise;
4. A lógica que liga os dados às proposições e
5. Os critérios para interpretar os resultados.

[93] Tradução do autor para *Research Design*

9.1.2. O Problema a ser Estudado

A definição dos problemas a serem estudados neste trabalho referem-se a por quê e como pensamento estratégico pode ajudar no desenvolvimento da carreira do executivo. Para responder as essas questões, dois grandes caminhos orientaram o trabalho:

1. A definição do objetivo de vida ajuda na escolha da carreira e
2. Qual a aplicabilidade de esquemas de estratégia na carreira;

Assim neste estudo de caso, o problema é claramente identificado como a aplicação da estrutura de análise de carreira proposta no capítulo anterior.

9.1.3. Proposições

Conforme Yin (1994) um estudo de caso exploratório como este pode-se obter por não formular proposições. Em alguns desenhos de estudos de caso são utilizadas proposições baseadas em estudos anteriores que irão dar as direções para a exploração mesmo que ao final da pesquisa estas não sejam confirmadas ou negadas (YIN, 1994, p. 21). Levy (1988, *in* Wellis, 1997) afirma que um estudo explanatório não precisa e não deve apresentar uma proposição. Concordando com este ponto Yin (1994) afirma que muitos estudos têm razões legítimas para não apresentar proposições porém, todos devem apresentar um propósito.

Desta maneira, o presente trabalho não apresentará proposições teóricas para desenvolvimento por pequena indicação de estudos aplicados a esta área de análise. Porém, o propósito do estudo é muito claro, unir abordagens de estratégia e carreiras.

9.1.4. Unidade de Análise

A unidade de análise para este trabalho será um indivíduo. O profissional cuja carreira será analisada é o próprio autor deste estudo.

9.1.5. Lógica que Liga os Dados às Proposições

Neste caso, como discutido no item 9.1.3., não há proposições, mas sim um propósito do estudo.

Desta maneira, a lógica que liga os dados ao propósito é a visão do autor e de muitos profissionais do mercado que o executivo é uma empresa que possui produtos/serviços a serem vendidos. Desta maneira, a aproximação de estratégia e carreira permite estudar um profissional sob ótica de modelos de estratégia, traduzidos para uma carreira pela proposta apresentada no capítulo 8 deste trabalho.

9.1.6. Critérios para Interpretar os Dados

Os dados serão interpretados pela experiência empírica do autor suportado pela revisão bibliográfica realizada para a redação desta obra.

9.2. As limitações deste estudo

Há duas principais limitações descritas por Yin (1994, p.41-44) para estudos de caso único (*single case study)* tipo holístico, onde a abordagem global do caso pode impedir que pesquisador explore determinado fenômeno no detalhe operacional requerido e que a natureza do estudo pode mudar ao longo do projeto, desviando-se das perguntas estabelecidas inicialmente.

Neste estudo específico há mais um aspecto limitador que necessita ser reconhecido e refere-se ao fato do caso a ser estudado baseia-se na carreira do próprio autor. O que torna, por si só, ponto de fraqueza do estudo.

Reconhecemos a necessidade de uma abordagem fenomenológica como descrita por Schultz e Bourdieu. Porém, esta abordagem que explorará a visão de reconhecidos profissionais do mercado para questionar a estrutura de análise apresentada será pauta da proposta para a continuidade do desenvolvimento deste trabalho.

9.3. Dados do estudo

A coleta de dados e, por conseqüência, a apresentação destes segue o formato do esquema proposto no capítulo 8. Há uma pequena introdução com o intuito de melhor esclarecer.

INTRODUÇÃO:

Nome:	Roberto Daniel Flesch
Nascimento:	07.08.1969 (32 anos)
Estado Civil:	Casado, 3 filhos
Situação Profissional:	Gerente de Marketing Unilever Bestfoods, empresa anglo-holandesa de bens de consumo, com vendas de aproximadamente US$ 55 bilhões no mundo. Dados para o Brasil não são declarados. Porém, A Unilever consta como um dos maiores anunciantes em mídia nos últimos anos.

ETAPA 1 – INTENTO DE CARREIRA:

Intento de Carreira:	Atingir a liderança de uma organização de grande porte e, com isto, oferecer à família acesso à melhor qualidade de vida e aos filhos a melhor base educacional disponível. Analisando a definição do Intento de Carreira acima, fica muito claro para nós, que o profissional busca a posição de primeiro homem numa organização pela capacidade de internalizar estes benefícios à família.

Assim, a necessidade de investimento na carreira deve ser dividida com os demais membros e, desta maneira, o sacrifício de tempo dedicado aos desenvolvimento profissional é uma proposta conjunta e não exclusiva do profissional.

Ancora de Carreira: Segundo teste realizado pela metodologia proposta por Schein, o profissional atingiu 41 pontos (pontuação máxima seria de 42 pontos) para a ancora de gerência geral. A ancora com a Segunda maior pontuação foi Autonomia e Independência com 23 pontos. As demais variam entre 16 e 9 pontos.

Ou seja, observa-se uma clara motivação do profissional por subir a um nível alto numa organização e ser o responsável pelo resultado da unidade. Portanto, a ancora de carreira está alinhada com o intento de Carreira acima descrito.

ETAPA 2 – ANÁLISE INTERNA:

Ciclo de Vida: Crescimento. Na matriz Crescimento-Poder apresentada na página 38, verificamos que o profissional posiciona-se como estrela. Pois está em crescimento na carreira, apresenta moderado risco no desenvolvimento desta, a recompensa financeira é crescente e a necessidade de investimento na carreira ainda é muito alta.

Se buscarmos associação com a curva Retorno Financeiro x Investimento na carreira apresentada na página 40, verificamos que os retornos financeiros são crescentes, mas ainda estão longe do seu ponto de máxima e que o investimento na carreira aproxima-se do seu nível mais alto.

Desta forma, a estratégia do profissional até o momento deveria ser a de crescimento, onde o objetivo é ganhar projeção na carreira mesmo que a custa dos ganhos e do fluxo de caixa no curto prazo (ver discussão no item 1.3).

Na análise da carreira, podemos observar que isto é uma realidade, face a tudo que o profissional realizou até o momento. Após cursar engenharia de produção na Poli, graduou-se em Administração na FEA, cursou uma pós-graduação na ESPM e conclui, agora, o mestrado na FGV.

A escolha por desafios profissionais segue esta mesma lógica. Quando trocou a posição de gerente de produtos sênior na Antarctica pela mesma posição na RMB, que lhe permitiria um experiência internacional. Além de na troca, obter uma remuneração anual 11% inferior no curto-prazo. Na entrada na RMB teve opção de escolher entre o produto carro-chefe da empresa e um projeto de novo produto. Optou pelo projeto que lhe daria competências ainda não desenvolvidas, porém uma velocidade menor em seu próximo passo.

O mesmo ocorreu quando optou por não deixar a empresa para concluir o curso de mestrado.

Competências: e Habilidades

As competências e habilidades descritas neste item são uma compilação das últimas avaliações do profissional, que, desta maneira, encontram-se validadas pelos executivos da empresa.

Sem distinção entre habilidades e competências, segue o que é descrito como principais forças: pró-atividade, comunicação persuasiva, lida facilmente com questões complexas, conhecimento das ferramentas de marketing, liderança de equipes, pensamento criativo[94], grande exposição internacional, o que lhe oferece habilidade de trafegar com facilidade em ambientes multiculturais. Além disto, o perfil do profissional é descrito como forte pensamento estratégico, orientado a resultados, com atitude positiva[95] e muito dinâmico. Outra competência citada é a de questionar processos, traduzida por uma saudável insatisfação com o *status quo*.

Pela nossa avaliação, as competências e habilidades descritas estão alinhadas com o objetivo do profissional. Ou seja, estas competências oferecem a ele a capacidade de agregar valor ao cliente.

---

[94] Tradução para *out-of-the-box thinker*
[95] Tradução para *can do attitude*

Competências: Essenciais

Observando o conjunto de competências descritos no tópico acima, verificamos junto ao fornecedor que uma de suas características e um forte ponto de apoio é a sua insatisfação com os processos existentes.

O fato de questionar o processos que, a seu entender, não desempenham corretamente o seu papel - agregar valor ao negócio. Ofereceram um sólido posicionamento como agente de mudança. O que é validade pelo seus dois últimos desafios profissionais: liderar a integração e estabelecer novos processos para a área comercial após dois processos diferentes de fusão de empresas. O desafio atual possui parcela de questionamento de processos, uma vez que assumiu, matricialmente, responsabilidade pela marca Arisco em diferentes diretorias.

Assim, o que observamos é que um ponto forte do profissional está sendo alavancado como uma competência central em sua busca pelo atingimento de seu intento de carreira.

Após a conclusão do segundo passo da estrutura proposta, verificamos que o profissional possui competências e habilidades alinhadas com seu intento de carreira e, além disto, demonstra clareza em seu posicionamento no ciclo de vida da carreira.

ETAPA 3 – ANÁLISE EXTERNA:

A execução desta etapa da estrutura proposta é baseada no esquema inicialmente proposto na página 77, através da figura 3.2. – As Cinco Forças Competitivas que agem numa Carreira.

Rivalidade na Indústria: A indústria onde o executivo analisado está inserido é a bastanta abrangente, pois possui função muito genérica e sua experiênciaoferece-lhe oportunidade de atuar em áreas de marketing de empresas de bens de consumo, serviços ou, mesmo, em empresas de outros setores. Além disto, possui experiência para atuar na área comercial, o que lhe amplia o leque de opções. Com as competências já acumuladas possui qualificações para atuar como consultor em gestão empresarial.

Com esta amplitude de mercado e a diversificação de profissionais que existem nesta indústria, o profissional não considera que há forte rivalidade.

Fornecedores: Definida como a força que considera a base de educação formal e informal que habilitam os profissionais a desenvolverem competências e habilidades diferenciadas. Verificamos que os fornecedores do profissional em questão ofereceram-lhe ótima reputação, não sendo considerado um ponto de questionamento.

Compradores: Se entendemos os compradores como a base de empresas de diferentes indústrias e posições/projetos de áreas funcionais que podem absorver o valor criado

pelos profissionais, verificamos que neste ponto o ambiente também é positivo para o profissional. Como demonstrado no capítulo 1 deste estudo, as empresas possuem como grande desafior atrair, desenvolver e reter talentos. Desta maneira, o profissional possui poder de barganha superior ao dos compradores, principalmente neste momento de revisão de modelos de negócios e o posicionamento adotado de agente de mudança.

Substitutos: O surgimento de novos produtos ou tecnologias, novos modelos estruturais e novos modelos de negócios podem ser considerados como substitutos a determinados profissionais. O executivo estudado encara esta força como um alavancador de seu potencial de trabalho. Pois, como discutido no aspecto Competências Essenciais, seu papel é questionar processos, estando desta maneira próximo a possibilidade de criar substitutos nas empresas onde atua.

Novos Entrantes: Os potenciais novos entrantes no mercado de trabalho, descritos como profissionais com novas competências são a principal ameaça que o profissional visualiza no momento. Estes novos entrantes, segundo ele, são os profissionais estrangeiros que possuem competência diferenciadas. Desta maneira, em seu plano de desenvolvimento, o próximo passo deverá oferecer a possibilidade de adquirir estas competências.

9.4. Conclusões do Estudo

Concluímos após a execução da estrutura proposta que esta possui validade em alinhar objetivos da carreira com a análise interna e, posteriormente, a análise do ambiente externo à carreira.

O estudo de caso possui as limitações descritas anteriormente o que, obviamente, implica num viés contra a validação aqui apresentada. Porém, observamos que a estrutura possui destaque em permitir ao profissional pensar estruturadamente em sua carreira.

Apesar de validar este modelo, a realização deste estudo de caso permitiu verificar que a estrutura necessita de um apêndice. Que refere-se a uma metodologia para avaliar competências existentes e identificar competências requeridas para atingir o Intento de Carreira.

Acreditamos que, quanto mais adiantado está o profissional em sua carreira, maior a validade do modelo para acompanhar a correta evolução da carreira e um profissional dando seus primeiros passos pode utilizar o esquema apresentado como forma de identificar o que deve desenvolver.

Assim, concluímos que, apesar das limitações apresentadas na metodologia escolhida, verificamos que o modelo de estrutura de análise de carreira mostrou-se hábil para observação do direcionamento dado à carreira e, se esta possui uma lógica na definição dos passos dados ao longo da mesma.

Observamos que a carreira do autor está estruturada adequada e as competências desenvolvidas estão alinhadas com o Intento de Carreira estabelecido logo no início do desenvolvimento profissional.

Todos os homens podem ver as táticas pelas quais faço minhas conquistas, mas o que ninguém pode ver é a estratégia que está por trás das vitórias.

ANÔNIMO

(Extraído e Adaptado de "Administração de Marketing" – Kotler, 1994)

CAPÍTULO 10 – CONCLUSÕES

O desenvolvimento dos conceitos de estratégia e os ajustes propostos neste trabalho permitiram a operacionalização do pensamento estratégico no estudo de carreiras. Assim, o mérito deste projeto está em abrir um novo horizonte de estudos na matéria carreira e abrir uma nova dimensão para desenvolvimento na área de estratégia: a aplicação em carreiras.

Desta maneira, concluímos que algumas das abordagens estratégicas hoje disponíveis para o mundo empresarial, permitem, com ajustes, a aplicação em carreiras.

Portanto, a realização do estudo contribuiu para a aproximação de estratégia e carreira. Além disto, forneceu estímulos interessantes para a continuidade de estudos nesta área.

Esta operacionalização de estratégia em carreira foi pré-testada em um estudo de caso. Apesar das limitações apresentadas, a Estrutura de Análise de Carreiras proposta mostrou-se uma ferramenta útil em auxiliar um executivo no pensamento estruturado de carreira.

Apesar de apresentar uma boa performance, a Estrutura de Análise de Carreira, necessita de um ajuste. Faz-se necessário estabelecer um apêndice ao esquema discutido, para suportar a análise de competências. Tanto o levantamento das competências existentes no profissional, como quais

competências serão requeridas para o caminho até o sucesso que, na concepção deste autor, significa alcançar o Intento de Carreira[96].

Usualmente, os executivos preocupam-se com empregabilidade somente quando sofrem algum sismo na vida profissional, como a perda do emprego ou uma promoção preterida. O correto para o profissional é manter-se como jogador ativo e não passivo nesta arena competitiva, que é o mercado de trabalho. Assim, o importante é saber para onde ir e o que fazer para chegar lá.

Este estudo não procurou responder a perguntas como: Como devo decidir qual o meu próximo passo? Ou, será que devo escolher a carreira A ou B? Mas serve como suporte na orientação do profissional como ferramenta de suporte a um pensamento estruturado. Pois a definição do Intento de Carreira ou projeto de Carreira como sugere Cabrera, facilitam o desenvolvimento de todos os passos seguintes.

Para se chegar lá – independentemente do que lá possa significar – há vários caminhos diferentes. Alguns mais rápidos, outros com menos trabalhos, mas vários poderão chegam lá...

Se neste momento há maior claridade na utilização de conceitos de pensamento estratégico na estruturação de uma carreira, este trabalho alcançou seu objetivo inicial, o de estabelecer uma ponte entre estas duas áreas tão relevantes da administração moderna.

Acreditamos que este projeto abriu uma nova rota para desenvolvimento na aplicação de pensamento estratégico em carreiras. Novos estudos fazem-se necessários para estabelecimento de abordagens estratégicas como ferramenta na vida dos profissionais de carreira.

[96] Importante relembrar que o Intento de Carreira não diz respeito somente a vida profissional do executivo, mas, também, ao balanço entre os diferentes papéis que o profissional deve desempenhar (profissional, social, familiar e cultural.

Assim, ousamos recomendar estudos mais profundos para validar este esquema. Como a discussão desta abordagem junto aos principais profissionais de aconselhamento de carreira, para validar, ou não, a aplicação na prática. Este passo é considerado por este autor como continuidade deste projeto.

É importante que após a leitura deste trabalho, cheguemos à conclusão que carreira não é uma questão de sorte. Carreira é uma matéria que merece ser estudada e planejada. Nem sorte, nem probabilidade, o sucesso na carreira depende de pensamento e dedicação.

Há um provérbio chinês que diz: *"cada um deve remar com os remos que têm"*. Indiscutível, porém, cada um deve conhecer os próprios remos. É para isto que houve forte dedicação no desenvolvimento deste trabalho.

10.1. Proposições de novos Estudos

Pelo nosso entendimento, este trabalho ainda não está totalmente completo. Apesar de haver aproximado áreas tão distintas como estratégia e carreira. A intenção é continuar os estudos deste mesmo tema, buscando a validação da estrutura proposta com profissionais do mercado através de uma abordagem fenomenológica.

Discutindo com reconhecidos profissionais da área de aconselhamento de carreira a estrutura e validando, ou não, a conclusão deste trabalho. Um profissional de recursos humanos do mercado já demonstrou interesse em trabalhar conjuntamente no desenvolvimento desta pesquisa. Ou seja, ampliar a discussão deste esquema.

Além disto, este trabalho requer a ampliação do suporte bibliográfico, com a inclusão no esquema proposto de uma metodologia de análise de competências. Que auxilie o usuário da ferramenta a entender suas próprias competências e quais as competências que serão requeridas nos passos futuros.

Além da ampliação da Estrutura de Análise de Carreira, faz'se necessário uma revisão bibliográfica na abordagem ora apresentadas. Revisão está, que deverá ser acrescida de dois importantes temas: o primeiro é a maior discussão sobre os diferentes papéis que os executivos devem realizar, como profissional, familiar, social, etc. Pois para a definição do intento de carreira, é essencial que o executivo tenha em mente o balanço desejado entre estes diferentes papéis.

O segundo tema, seria a ampliação da discussão do conceito de que escolha de carreira precede estratégia. Esta ampliação deve ocorrer através

do envolvimento de outros indicadores de perfil, como por exemplo, o MBTI, muito bem discutido por Keirsey[97].

Se acreditamos haver uma ponte concreta entre estratégia e carreira – e este estudo buscou aproximar estas duas áreas. Há um outro assunto que poderia ser desenvolvido em estudos futuros: o desenvolvimento de uma estrutura com Critérios de Decisão de Carreiras, que auxiliasse um executivo a tomar suas decisões de carreira. A estrutura ora apresentada permite que ele verifique se está dentro de seu foco estratégico.

Porém, se houver duas boas opções dentro do foco e com características muito distintas. Particularmente, o autor desta obra viveu situação semelhante recentemente e sua decisão baseou-se em critérios tão distintos como o *feeling* e um fluxo de caixa descontado. Será que a decisão foi correta?

Nesta mesma linha, surge outra questão. Até quando o profissional deve buscar o desenvolvimento e não o retorno financeiro. Desta maneira, outra questão muito interessante que desperta como potencial projeto para ser desenvolvido. Estudo que apresente a função entre investimento na carreira, por parte de um executivo, e os retornos auferidos ao longo do tempo. Acreditamos ser possível traçar uma curva que busque otimizar, dentro do conceito de Intento de Carreira, os retornos do profissional.

---

[97] David Kersey, autor de *Please Understand Me* (1978) e *Please Understand Me II* (1998), discute estilos de personalidades entre os indivíduos, estabelecendo 16 diferentes perfis.

RESERVAS

Este trabalho foi inicialmente desenvolvido como requisito para obtenção do título de mestre em Administração na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EAESP-FGV. E será publicado e expandido.

Até então, qualquer utilização deste, mesmo que parcial, deverá ser expressamente autorizada pelo autor.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L.: *Planejamento Empresarial.* Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1982.

AIELLO, Thaís: *Antecipando o Futuro – Painel Executivo* . Revista Você S.A., São Paulo, ano 4, ed. 37, Jul. 2001 – p. 69.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de.: Competitividade e Recursos Humanos. Revista de Administração, São Paulo: v. 27, n. 4, Out. / Dez. 1992, p.16-29,

ANSOFF, H. Igor: *A nova estratégia Empresarial.* São Paulo: Atlas, 1990

ANSOFF, H. Igor: *Estratégia Empresarial.* São Paulo: McGraw-Hill, 1977

ARTHUR, M., INKSON, K. e Pringle, J.: *The New Careers. Individual Action and Economic Change.* London: Sage Publications, 1999

ARTHUR, Michael B.: *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era.* New York: Oxford University Press, 1996

BORONATTI, Oscar: *Planejamento de Vida para Executivos.* Monografia (MBA Executivo) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo,1994

BRADENBURGER, A. & NALEBUFF, B.: *Co-opetition.* Nova York: Currency Doubleday, 1996

BRIDGES, William: *Ciando Você & Cia.: Aprenda a pensar como executivo de sua própria carreira.* Rio de Janeiro: Campus, 1998

BROOKER, Katrina: *Amazon vs Everybody.* Revista Fortune, Nov. 8, 1999, p.94-102

BUCKINGHAM, Marcus: *Now Discover Your Strengths*, Free Press, 2001

CABRERA, Luiz Carlos: Material distribuído em curso de mestrado profissionalizante (turma de1999) da Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001

CAMPBELL, R. & MOSES, J: *Career Development in Organizations.* São Francisco: Jossey-Bass, 1986

CAMPION, M.: CHERASKI, L., STEVENS, M.: *Career-related Outcomes of Job Rotating.* Academy of Management Journal, v. 37, n. 6, 1994, p. 1518-1542

DRUCKER, Peter: Com um Pé Atrás. Revista Exame, São Paulo: ano 34, n. 23, ed. 727, Nov. 2000, p. 120-129

DRUCKER, Peter: *Os Novos Paradigmas da Administração.* Revista EXAME, São Paulo: ano 32, n. 4, ed. 682, Fev. 1999, p.34-53

DRUCKER, Peter: *New Society of Organizations.* Harvard Business Review, Boston, v. 70, n. 5, Sept. / Oct. 1992, p. 95-104

DRUCKER, Peter: *The age of Discontinuity.* New York: Harper Colophon Books, 1978

DUTRA, Joel Souza: *Administração de Carreira: uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas.* São Paulo: Atlas, 1996

FISHER, Anne: *Success Secret: A High Emotional IQ.* Revista *Fortune*, Oct., 26, 1998, p. 293-298

FREITAS, Henrique e LESCA, Humbert. *Competitividade Empresarial na Era da Informação.* Revista da Administração, São Paulo: v. 27, n. 3, Jul. / Set. 1992, p.92-102

GALBRAITH, Jay R.: *Designing Organizations: an Executive Briefing on Strategy, Process.* California: Jossey-Bass, 1995

GHEMAWAT, Pankaj: *A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos.* Porto Alegre: Bookman, 2000

GHEMAWAT, Pankaj: *Sustainable Advantage.* Harvard Business Review, Boston, v. 64, n. 5, Sept. / Oct. 1986, p. 53-65

GROVE, Andrew S: *Only the Paranoid Survive.* New York: Currency/Doubleday, 1996

HAKIN, Cliff: *We are Self-employed.* São Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1994

HALL, Douglas T.: *Administrando-se a si mesmo: Construindo uma Carreira. In* COHEN, Allan R. *MBA: Curso Prático: Administração: Lições dos Especialistas das Melhores Escolas de Negócios: Práticas e Estratégias para Liderar Organizações para o Sucesso.* Rio de Janeiro: Campus, 1999

HALL, Douglas T.: *Careers in Organizations.* California: Goodyear Publishing Company, 1976

HAMEL, Gary: *Leading the Revolution.* Boston: Harvard Business Scholl Press, 2000

HAMEL, G & PRAHALAD, C.K.: *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para obter o Controle de seu Setor e criar os Mercados de Amanhã.* Rio de janeiro: ed. Campus, 1995

HAMEL, G & PRAHALAD, C.K.: *Strategy as Stretch and Leverage.* Boston: Harvard Business Review, v. 71, n. 2, Mar. / Apr. 1993, p.75-84

HAMEL, G & PRAHALAD, C.K.: *The Core Competence of the Corporation.* Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, May / Jun. 1990, p. 79-91.

HAMEL, G & PRAHALAD, C.K.: *Strategic Intent.* Harvard Business Review, Boston, v. 67, n. 3, May / Jun. 1989, p.63-76

HENDERSON, Bruce D. *As Origens da Estratégia.* Harvard Business Review, Boston, v. 67, n. 6, Nov. / Dec. 1989, p. 139-143

HOWARD, Robert: *"The CEO as Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire".* Harvard Business Review, Boston, v. 70, n. 5, Sept. / Oct. 1992, p. 109

ITAMI, Hiroyuki & Roehl, Thomas W.: *Mobilizing Invisible Assets,* Boston: Harvard Univ. Press, 1987

KOONCE, Richard: *O Poder da Carreira: doze hábitos fundamentais para manter-se e vencer em sua carreira.* São Paulo: Pioneira, 1996

KOTLER, Phillip: *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (edição Compacta). São Paulo: ed. Atlas, 1994

KOTLER, Phillip: *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.* São Paulo: ed. Atlas, 1991

KRAM, Kathy E.: *Mentoring at Work.* Lanham: University Press of America, 1988

LEMANN, Mariana: *Qual é o seu Talento.* Revista Você S.A., São Paulo: ed. 37, ano 4 Jul. 2001 – p. 66-8

LEVITT, Theodore: *Marketing Success Through Differentiation of Anything.* Harvard Business Review, Boston, v. 58, n. 1, Jan / Feb. 1980, pág. 83-91

MAANEN, John. *Organizational Careers: Some New Perspectives.* John Willey & Sons, 1977

MALVEZZI, Sigmar.: *A Carreira ainda depende de uma Ascensão na Hierarquia?* Revista de Marketing Industrial. Instituto de Marketing Industrial, São Paulo, Jul. 1995

MASLOW, Abraham H.: *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000

MASLOW, Abraham H.: *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row (1970)

MILGROM, Paul R. & ROBERTS, John.: *Economics, Organizations, and Management*. New Jersey, Prentice-Hall: 1992

MINARELLI, José Augusto: *Empregabilidade: O Caminho das Pedras*. São Paulo: editora Gente, 1995

MINTZBERG et al.: *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, Henry: *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. São Paulo: Atlas, 1995

MINTZBERG, Henry: *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, Boston, v.72, n.1, p.107-114, Jan. / Feb. 1994

MINTZBERG, Henry: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. UK: Prentice Hall, 1994

MINTZBERG, Henry: *The Strategy Concept I: Five Ps for strategy*. California Management Review, California, v. 30, n. 1, 1987, p. 11-24

MIRVIS, Philip & HALL, Douglas: *Psychological Success and the Boundaryless Career*. Journal of Organizational Behavior, V. 15, 1994, p. 365-380

MONTGOMERY, C. A. & Porter, M. E.: *Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.: *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas,1994

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.: *Estratégia Empresarial: Uma Abordagem Empreendedora*. São Paulo: Atlas,1991

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.: *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: ed. Atlas,1987

PAGES, M. et al.: *O Poder das Organizações: A dominação das Multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1990

PETERS, Tom: *50 Lições de Liderança*. Revista Você S.A., São Paulo, ano 4, ed. 35, Maio 2001 (p.26)

PETERS, Tom: *Rompendo as Barreiras da Administração*. São Paulo: Harbra, 1992

PINDYCK, R. S. & RUBINFELD, L.S.: *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1994

POPCORN, F. & MARIGOLD.: *Clicking: 17 Trends That Drive Your Business -- And Your Life*. Harperbusiness, 1998

PORTER, Michael: *What is Strategy?*. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 6, Nov. / Dec. 1996, p.61-78

PORTER, Michael: *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro, ed. Campus, 1993

PORTER, Michael: *Toward a Dynamic Theory of Strategy*. Strategic Management Journal, Chinchester, v.12, p.95-117, 1991

PORTER, Michael: *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1989.

PORTER, Michael: *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Boston, v. 65, n. 3, May / Jun. 1987, p.43-59

PORTER, Michael: *Estratégia Competitiva*. Rio de janeiro: ed. Campus, 1986

PORTER, Michael: *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, Mar. / Apr. 1979, p. 137-145

RUMELT, Richard, SCHENDEL, Dan & TEECE, David J.: *Fundamental Issues in Strategies*: Boston: Harvard Business School Press,1994

SAVIOLI, Nelson: *Carreira – Manual do Proprietário*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991

SCHEIN, Edgar H.: *Identidade Profissional. Como ajustar suas Inclinações a suas Opções de Trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996

SCHEIN, Edgar H.: *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. USA: University Associates, 1990

SCHEIN, Edgar H.: *The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme*. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 7, n. 3, 1971

SENGE, Peter M.: *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, 1994

SHAPIRO, C. & VARIAN, H. *A Economia da Informação: como os Princípios Econômicos se aplicam a Era da Internet*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

SUN TZU: *A Arte da Guerra*. Adaptação e prefácio James Clavell. Rio de Janeiro: Record, 1995

SUPER, Donal E.: *Psicologia de La Vida Profesional*. Madrid: Ediciones Rialp, 1962 (tradução do original The Psychology of careers, 1957)

TELLIS, W.: *Application of a Case Study Methodology*. The Qualitative Report, vol.3, n. 3, Sept. 1997

TICKY, Noel M. & SHERMAN, Stratford: *Controle seu Destino antes que Alguém o Faça: Como Jack Welch está Transformando a General Eletric na Empresa mais Competitiva do Mundo*. São Paulo, Educator, 1993

TREACY, M. & WIERSEMA, F.: *Customer Intimacy and other Value Disciplines.* Harvard Business Review, Boston, v. 71, n. 1, Jan./ Feb. 1993, p.84-93

Você S.A ., São Paulo, ed. 30, Dez. 2000, p. 19

YIN, Robert K.: *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, 1984

WATERMAN, J., WATERMAN, R. Jr, COLLARD, B.: *Toward a Career Resilient Workforce*. Harvard Business Review, Boston, v. 72, n. 4, Jul. / Aug. 1994, p.87-95

WEBB, J & GILE, C. *Reversing the value chain.* The Journal of Business Strategy. Boston, v. 22, n. 2, Mar. / Apr. 2001, p.13-17

ZALEZNIK, Abraham. *Learning Leadership: Cases and Commentaries on abuses of power in Organizations*. Chicago: Abraham Zaleznik and Bonus Books, 1993

ZALEZNIK, A. et al.: *Orientation and Conflict in Career*. Boston: Harvard University Press, 1970